

Hochschule Mittweida

Bachelorarbeit

Titel der Arbeit:

Analyse ausgewählter Logistikunternehmen in China und Vorschläge zur Behebung von Schwachpunkten bei kleinen und mittleren chinesischen Logistikunternehmen

Verfasserin/Verfasser:

Jiu Ling Ren

Matrikel-Nr.:

24449

Studienrichtung:

Betriebswirtschaft in Controlling

Beurteilerin/Beurteiler:

Prof. Dipl. Otto H. Hammer

Ich versichere:

dass ich die Bachelorarbeit selbstständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfemittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient habe,

dass ich dieses Bachelorarbeitsthema bisher weder im In- noch im Ausland (einer Beurteilerin/einem Beurteiler zur Begutachtung) in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe,

dass diese Arbeit mit der vom Begutachter beurteilten Arbeit übereinstimmt.

Datum

Unterschrift

Bachelorarbeit

Fachhochschule Mittweida 2011

**Analyse ausgewählter Logistikunternehmen in China und
Vorschläge zur Behebung von Schwachpunkten bei kleinen
und mittleren chinesischen Logistikunternehmen**

Verfasser: Jiu Ling Ren

Matrikelnummer: 24449

Studienrichtung: Betriebswirtschaft in Controlling

Beurteiler: Prof. Dipl. Otto. H. Hammer

INHALTVERZEICHNIS

ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	III
TABELLENVERZEICHNIS.....	IV
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	V
1. EINLEITUNG.....	1
1.1 Problemstellung und Forschungsfrage.....	1
1.2 Methodische Vorgehensweise.....	2
1.3 Aufbau der Arbeit.....	3
2. DER BEGRIFF LOGISTIK UND LOGISTIKUNTERNEHMEN.....	4
2.1 Bedeutung und Trends der Logistik.....	5
2.1.1 Interne Logistik.....	6
2.1.2 Externe Logistik.....	7
2.2 Historische Entwicklungen der Logistik.....	9
2.3 Definition der Logistikunternehmen.....	13
2.4 Supply Chain Management.....	14
3. LOGISTIK IN CHINA.....	18
3.1 Allgemeine Lage der VR China.....	18
3.1.1 Geografische Herausforderungen für die Logistik in China.....	20
3.1.2 Wirtschaftliche Herausforderungen für die Logistik in China.....	21
3.2 Chinesische Logistikinfrastruktur	24
3.3 Güterverkehr im Vergleich.....	27
3.3.1 Straßenverkehr.....	27
3.3.2 Schienenverkehr.....	30
3.3.3 Schifffahrt.....	33
3.3.4 Luftfahrt.....	36
4. LOGISTIKANGEBOT IN CHINA.....	40
4.1 Umfeldanalyse chinesischer Logistikdienstleister.....	40
4.2 DHL	41
4.2.1 Einleitung.....	41

4.2.2	Meilensteine des Unternehmens.....	51
4.2.3	DHL in China.....	53
4.2.4	Stärken- und Schwächenanalyse.....	54
4.3	Sinotrans&CSC.....	55
4.3.1	Einleitung.....	55
4.3.2	Meilensteine des Unternehmens.....	57
4.3.3	Sinotrans in China.....	58
4.3.4	Stärken- und Schwächenanalyse.....	62
5.	SCHWÄCHEN BEI CHINESISCHEN LOGISTIKUNTERNEHMEN.....	64
5.1	Allgemeine Daten der empirischen Untersuchungen.....	64
5.2	Ergebnisse der Schwachstellen chinesischer Unternehmen.....	67
6.	HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN ZUR ÜBERWINDUNG BESTEHENDER SCHWÄCHEN: BASIS DER UNTERSUCHUNG AUSGEWÄHLTER BEISPIELE	70
7.	ZUSAMMENFASSUNG.....	72
8.	ABSTRACT.....	73
9.	LITERATURVERZEICHNIS.....	74

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Einordnung der Distributions-Logistik.....	8.
Abbildung 2: Postversand mit genau festgelegter Laufzeit.....	10
Abbildung 3: Supply Chain Management.....	15
Abbildung 4: Flussdiagramm des Supply Chain Managements.....	18
Abbildung 5: Die VR China und ihre Nachbarn.....	20
Abbildung 6: BIP-Wachstum und BIP pro Kopf in China.....	22
Abbildung 7: Containerseehafen von Shanghai.....	26
Abbildung 8: Überblick der wichtigsten chinesischen Straßenverbindungen.....	28
Abbildung 9: Schienenverkehrsnetz in China.....	31
Abbildung 10: Überblick der chinesischen See- und Binnenhäfen.....	34
Abbildung 11: Flughäfen der VR China.....	37
Abbildung 12: DHL.....	41
Abbildung 13: Unternehmensphilosophie DHL.....	43
Abbildung 14: Überblick Feeder- Routen von Sinotrans.....	60
Abbildung 15: Befragte Unternehmen aus verschiedenen Regionen.....	64
Abbildung 16: Befragte Unternehmen aus verschiedenen Branchen.....	65

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Wirtschaftsdatenblatt China.....	22
Tabelle 2:	Bedeutende Straßenfrachtrouten in China.....	29
Tabelle 3:	häufig genutzte Transportrouten im Schienenverkehr.....	32
Tabelle 4:	Die größten Containerhäfen der Welt 2009.....	35
Tabelle 5:	Die größten Frachtflughäfen weltweit nach Passagierzahlen.....	38
Tabelle 6:	Die größten Frachtflughäfen weltweit.....	38
Tabelle 7:	Die zehn größten Flughäfen der VR. China.....	39
Tabelle 8:	Standardrouten von Sinotrans Guangdong Co. LTD.....	58
Tabelle 9:	Frachtrouten Sinotrans.....	59
Tabelle 10:	Zubringerstrecken Sinotrans nach Shenzhen.....	61
Tabelle 11:	Zubringerstecken Sinotrans nach Hongkong.....	61

Abkürzungsverzeichnis

ADI	Ausländische Direktinvestition
BIP	Bruttoinlandsprodukt
bzw.	beziehungsweise
COSCO	China Ocean Shipping Company
Mrd.	Milliarden
ECRT	Efficient Consumer Response -Technology
EU	Europäische Union
EUR	Euro
QR	Quick Response
TEU	Twenty foot equivalent Unit
USD	US-Dollar
VR China	Volksrepublik China
WTO	World Trade Organisation
Z.B.	Zum Beispiel

1. Einleitung

1.1 Problemstellung und Forschungsfrage

Problemstellung:

Seit 30 Jahren befindet sich China in einem rasanten wirtschaftlichen Aufschwung. Dieser hat auch die Transport- und Logistikbranche betroffen: Für den Logistiksektor sind im Rahmen dieser Entwicklung zahlreiche Chancen, aber ebenso auch nicht unbedeutende Risiken entstanden. Im Verlauf des Aufschwungs ist in China die Zahl der Logistikunternehmen stark angewachsen; beispielsweise gibt es in China heute über 50,000 Transport – und Logistikunternehmen, davon sind 85% kleine und mittlere,¹ der Rest große oder internationale Unternehmen.² Erstere erwirtschaften weniger als 30 % des Umsatzes der ganzen Logistikbranche³. Viele der kleinen und mittleren Transport- und Logistikunternehmen sind, was ihre Verwaltung betrifft, unterentwickelt und begehen Fehler. Darum sind in der Vergangenheit viele Logistikunternehmen bereits gescheitert.⁴

Zielsetzung und Forschungsfrage:

In dieser Arbeit sollen zunächst häufige Schwachstellen kleiner und mittlerer Logistikunternehmen in China vorgestellt werden. Die Auswahl dieser Schwachstellen kam auf der Grundlage einer Befragung von 20 Kunden (Unternehmen) zustande, die mit Logistikunternehmen in China eine enge Geschäftsbeziehung pflegen. In einem zweiten Schritt werden zwei ebenfalls in China tätige große Unternehmen näher vorgestellt und untersucht sowie aus dieser Untersuchung Handlungsempfehlungen für kleine und mittlere Logistikunternehmen in China abgeleitet, um deren Leistungspotential in der Zukunft zu verbessern. Bei den beiden Beispielunternehmen handelt es sich erstens um das bekannte deutsche Unternehmen DHL, also um ein ausländisches internationales Logistikunternehmen. DHL

¹ Vgl. State Administration of Industry & Commerce of the People's Republic of China, S.21

² Vgl. State Administration of Industry & Commerce of the People's Republic of China,

³ Vgl. National Bureau of Statistics of China(2010a)

⁴ Basis Interview mit Verkehrsamt Jinzhou

ist zu 100% ein Tochterunternehmen der Deutschen Post AG, und zudem auch das größte Logistikunternehmen in Europa. Es wird die Logistikstrategie von DHL für den chinesischen Logistikmarkt vorgestellt und die Entwicklungsgeschichte von DHL aufgezeigt. Als zweites Beispiel wird das rein chinesische Unternehmen Sinotrans&CSC als größter nationaler Logistikkonzern herangezogen. Diese beiden Unternehmen werden als Flaggschiffunternehmen in der chinesischen Logistikbranche verglichen und analysiert. Von diesen beiden Unternehmen geht der Autor als Basis und als Vorbilder einer gelungenen Geschäftstätigkeit aus. Darüber hinaus wird jedoch mit Unterstützung von zahlreichen Interviews versucht, die gegenwärtigen Schwachstellen kleiner- und mittlerer Logistikunternehmen auszumachen. Zum Abschluss möchte der Autor entsprechende Empfehlungen, die auf der Erfahrungen ausgewählter Beispielunternehmen beruhen, zur Verbesserung der Logistikstrategien geben.

Die besonders intensiv behandelten Forschungsfragen der Arbeit sind die folgenden:

1. Wie definieren sich die unterschiedlichen Strategien von marktführenden Logistikunternehmen für einen dauerhaften und expansionsorientierten chinesischen Transport- und Logistikmarkt, und wie sieht deren Ist-Zustand in China aus?
2. Welchen Schwachstellen können bei kleinen- und mittleren Logistikunternehmen in China ausgemacht werden und was kann verbessert werden?

1.2 Methodische Vorgehensweise

In dieser Arbeit wird die chinesische Logistikinfrastruktur dargestellt und der Güterverkehr (Straßenverkehr, Schienenverkehr, Schifffahrt und Luftfahrt) im Vergleich analysiert.

Als „Logistikanbieter“ werden die beiden ausgesuchten Beispielunternehmen im Laufe der Arbeit des Autors in einer SWOT-Analyse verglichen und untersucht.

Die Schwachstellen chinesischer „Logistikunternehmen“ werden aufgrund von geführten Interviews aufgezeigt und entsprechende erfahrungsgeleitete Empfehlungen gegeben. Schließlich macht der Autor über sein Thema eine Literaturrecherche, die sich sowohl auf chinesische als auch auf deutsche Literatur bezieht.

1.3 Aufbau der Arbeit

In dieser Arbeit wird mit der Definition der Logistik begonnen. Die Logistik ist mehr als nur eine Ware von A nach B zu transportieren. Weltweit wurde bei erfolgreichen Unternehmen die Bedeutung der Logistik für die Wertsteigerung des Unternehmens längst erkannt. In einem historischen Abriss wird die Entwicklung der Logistik weltweit vorgestellt. Als älteste Branche existierte die Logistik schon seit mehr als 4,500 Jahren. Den Höhepunkt der modernen Logistik bildet in den 90er Jahren des letzten Jahrhunderts das Supply Chain Management, womit die Betrachtung der gesamten Logistikkette vom Vorlieferanten bis zum Endkunden als modernes Logistiksystem bezeichnet wird.

In Kapitel drei werden die historische Logistikentwicklung sowie die gegenwärtige Logistik in China mittels einer ausführlichen Literaturrecherche aufgezeigt. In China als flächenmäßig größtem Entwicklungsland ist die Logistik seit 20 Jahren auch sehr gut entwickelt worden, gleichwohl aber hat der Infrastrukturausbau in China noch einen weiten Weg zu gehen, der jedoch gleichzeitig auch Chancen bietet. Z.B. weisen aufgrund von fehlenden Infrastrukturbauten die Luftverkehrswege hohe Volumenkapazitäten auf. Beim Güterverkehr werden der Straßenverkehr, die Luftfahrt, der Schienenverkehr und die Schifffahrt verglichen; dabei werden jeweils die Vorteile und Nachteile einander gegenübergestellt. Der Vergleich bezieht auch teilweise westliche entwickelte Länder mit ein.

Kernpunkte der Arbeit werden in Kapitel vier und fünf fokussiert. Gestützt auf ausgewählte logistische Unternehmensbeispiele, wie DHL als einem der erfolgreichsten ausländischen internationalen Logistikunternehmen, stellen sie eine Gruppe von Akteuren auf dem chine-

sischen Logistikmarkt dar, die überaus erfolgreich agieren. Von der Gründung der Unternehmen bis heute stellt sich die Frage, wie diese Unternehmen ihre Logistikstrategie in China durchgeführt haben, was in Kapitel vier ausführlich dargestellt wird. Sinotrans&CSC als erfolgreichstes und zugleich größtes nationales Logistikunternehmen wird auch in dieser Gruppe behandelt. Durch SWOT–Analyse versucht der Autor die Stärken und zugleich auch die Schwachstellen dieser beiden Logistikunternehmen zu untersuchen.

Die Schwachstellen bei kleinen und mittleren Logistikunternehmen sowie die entsprechenden Handlungsempfehlungen werden in den Kapiteln fünf und sechs erfasst. Mit etwa zwanzig Interviews, nämlich Interviews mit Managern chinesischer Produktunternehmen, die mit Logistikunternehmen eine enge Geschäftsbeziehung pflegen, versucht der Autor, die Schwachstellen der Zusammenarbeit zwischen den Produkt- und Logistikunternehmen zu untersuchen. Diese zwanzig Unternehmen sind aus unterschiedlichen Regionen und ebenso unterschiedlichen Unternehmensgrößen ausgewählt. Dabei werden auch die Zufriedenheit der Kunden mit den Logistikunternehmen sowie ihre Verbesserungswünsche erhoben; besonders wichtig ist dem Autor ein Interview mit dem Verkehrsamt in Jinzhou, um einen Marktüberblick von der gegenwärtigen Logistikbranche zu bekommen.

2. Der Begriff Logistik und Logistikunternehmen

„Logistik ist der Prozess der Planung, Realisierung und Kontrolle des effizienten, kosteneffektiven Fließens und Lagerns von Rohstoffen, Halbfabrikaten und Fertigfabrikaten und der damit zusammenhängenden Informationen vom Liefer- zum Empfangspunkt entsprechend den Anforderungen des Kunden.“⁵

„Die Logistik hat dafür zu sorgen, dass ein Empfangspunkt gemäß seines Bedarfs von einem Lieferpunkt mit dem richtigen Produkt (in Menge und Sorte), im richtigen Zustand, zur richtigen Zeit, am richtigen Ort zu den dafür minimalen Kosten versorgt wird.“⁶

⁵ Council of Supply Chain Management Professionals | CSCMP (2007)

⁶ Vgl. Pfohl, H.-Chr. (2004). S. 113

2.1 Bedeutung und Trends der Logistik

Die Logistik ist mehr als nur die Ware von A nach B zu transportieren. Sie ist auch weit mehr als Paketdienst und Spedition. Jeder Mensch kommt täglich mit Logistik in Berührung: z. B. auf direktem Wege, wenn der Paketdienst klingelt und die Ware abgibt, die man am Tag zuvor bestellt hat, oder indirekt, wenn man auf der Straße einen LKW mit der Aufschrift „Logistics“, „Supply Chain Management“ oder „Kontrakt-Logistik“ sieht. Es stecken vielmehr die Organisation und Steuerung gesamter Wertschöpfungsketten hinter der Logistik.

Auch in einem Produkt stecken schon viele logistische Leistungen, um die Produkte zum Verbraucher zu bringen, Logistik unterstützt die Planung der Produktion, die Materialbeschaffung, Montage und Auslieferung des fertigen Produktes. Weltweit wurde die Bedeutung der Logistik für die Wertsteigerung des Unternehmens in erfolgreichen Unternehmen längst erkannt. Dazu ist bei den Unternehmen, die in der Supply Chain zusammenarbeiten, eine Kundenorientierung zwingend erforderlich.⁷

Heutzutage spielt die Logistik eine wesentliche Rolle in der Wirtschaft. Dabei hat das Marktvolumen der Logistik in vielen Volkswirtschaften bereits eine beachtliche Größe erreicht. Zukünftig wird die Bedeutung der weltweiten Logistikmärkte auch durch Einflüsse aus Wirtschaft und Gesellschaft noch weiter ansteigen. Es wird bereits von Megatrends gesprochen, die auf die Logistik wirken. Solche Megatrends sind beispielsweise die zunehmende Globalisierung mit einer Internationalisierung von Beschaffung, Produktion und Absatz sowie der Wandel von der Produktions- zur Dienstleistungsgesellschaft. Hinzu kommen kürzer werdende Produktlebenszyklen sowie die wachsende Umweltsensibilität.

⁷ Vgl. Pfohl, H.-Chr. (2004), S. 115

2.1.1 Interne Logistik

Unter interner Logistik verstehen wir alle Warenbewegungen und die dazu gehörenden Informationsflüsse auf dem Werksgelände unserer Industriekunden. Ob es darum geht Rationalisierungspotenziale zu heben, Kapazitäten für das Wachstum bereitzustellen oder die Qualität zu verbessern: wir kennen die Hebel, um diese Ziele zu erreichen.⁸

Geschäftsprozessoptimierung (GPO)	Verkürzung der Auftragsdurchlaufzeiten von der Bestellannahme bis zur Auslieferung Steigerung der Effizienz im Informations- und Belegfluss durch den Einsatz von IT-Systemen ⁹
Materialflussteuerung	Optimierung der internen Material- und Warenflüsse Identifizierung und Beseitigung von Störgrößen Optimierung von zeitlichen Reihenfolgen und Verkürzung von Warteschlangen
Optimierung von Warenbeständen	Durchführung von ABC-Analysen und Moderation von Maßnahmen zur Sortimentsbereinigung Einführung von Instrumenten für das Bestandsmanagement
Lagerbewirtschaftung und Versandsteuerung	Überprüfung und Optimierung der Lagerorganisation, Kommissionier Verfahren und Lagertechnik Organisation der Versandabwicklung und Versanddisposition
Lagerplanung	Technische und organisatorische Konzipierung neuer Logistikcentren ¹⁰

⁸ Vgl. Sebastian/Oskar/Werner (2009), S. 255

⁹ Vgl. Sebastian,k/Oskar,G/Werner,J (2009), S. 155

¹⁰ Vgl. Sebastian,k/Oskar,G/Werner,J (2009), S. 158

2.1.2 Externe Logistik

Beschaffungs-, Produktions- und Distributionslogistik sind die elementaren Bestandteile der Versorgungskette. Längst reicht es nicht mehr, hier nur das eigene Unternehmen in den Focus zu stellen. Weit größere Effekte können durch die Optimierung der Supply Chain in Zusammenarbeit mit Lieferanten und Kunden erreicht werden.

Beschaffungs-Logistik: Die Anwendung logistischer Konzepte auf die Beschaffung wird Beschaffungs-Logistik genannt. Sie umfasst viele Tätigkeiten von den Lieferanten ins Unternehmen. Dieser versorgt einen Hersteller z.B. mit Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen sowie mit Kauf- und Ersatzteilen. Früher wurden die benötigten Materialien meistens lokal eingekauft. Heutzutage kauft ein Unternehmen diese weltweit mit Hilfe des Internets und der globalen Vernetzung. Das wirkt sich natürlich auf die Logistik aus. Die Beschaffungs-Logistik ist ein marktverbundenes Logistiksystem. Sie verknüpft die Distributions-Logistik der Lieferanten mit der Produktions-Logistik eines Unternehmens.¹¹

Produktions-Logistik: Produktions-Logistik sorgt dafür, dass alle Material-, Güter-, und Informationsflüsse von der Bestellung der Materialien bis zur Fertigstellung der Güter reibungslos verlaufen.¹²

Distributions-Logistik: Ausgangspunkt der Distributions-Logistik ist der Gütertransport vom Hersteller zum Verbraucher. Z. B. eine Firma bringt alle Güter (Nachschub) für einen großen Supermarkt, die am Tag zuvor verkauft wurden, frühmorgens mit eigenem LKW, direkt an die Laderampe – und zwar vorkommissioniert für die Filiale. Gleichzeitig kauft der Feinkosthändler von nebenan auf dem Großmarkt die Waren für den Tag ein. Mit diesen und anderen Ansätzen der Kundenbelieferung mit Produkten befasst sich die Distributions-Logistik.¹³

¹¹ Vgl. Logistiksysteme | Pfohl (2004), S. 240

¹² Vgl. Sebastin/Oskar/Werner (2009), S. 312

¹³ Vgl. Wannenwetsch (2007), S. 418

Distributions-Logistik umfasst alle Aktivitäten, die in einem Zusammenhang mit der Belieferung des Kunden mit Fertigfabrikaten und Handelsware stehen. Die Belieferung kann dabei direkt aus dem Produktionsprozess erfolgen – oder aber vom Absatzlager, das nahe der Produktionsstätte liegt, und gegebenenfalls über weitere regionale Auslieferungslager. Die Distributions-Logistik ist auch ein marktverbundenes Logistiksystem. Es verbindet die Produktions-Logistik eines Unternehmens mit der Beschaffungs-Logistik des Kunden.¹⁴

Die Kundenorientierung spielt eine besondere Rolle in der Distributions-Logistik, weil sie eine unmittelbare Verbindung zum Kunden darstellt. Mitarbeiter in einem Auslieferungslager haben dabei häufig mehr Kundenkontakt als die Außendienstmitarbeiter.¹⁵

Die verrichtungs- und phasenspezifische Perspektive sind dabei eng miteinander verknüpft. Denn in jeder Phase der Logistikprozesse können auch sämtliche Verrichtungen ausgeübt werden. So gibt es Lagerhäuser beispielsweise sowohl in der Beschaffung als auch in der Produktion und Distribution.

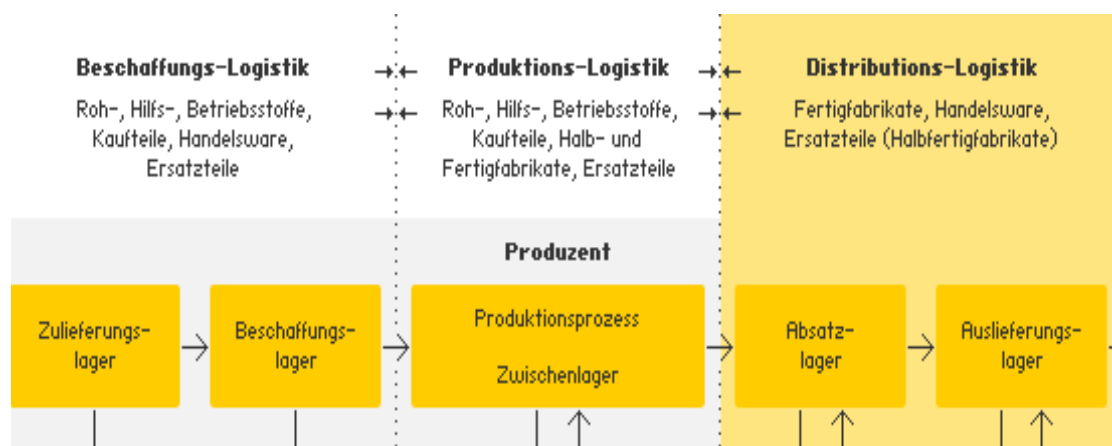


Abbildung 1: Einordnung der Distributions-Logistik¹⁶

¹⁴ Vgl. Wannenwetsch (2007), S. 422

¹⁵ Vgl. Sebastin/Oskar/Werner (2009), S. 322

¹⁶ DHL (2010): <http://www.dhl.de>

2.2 Historische Entwicklungen der Logistik

Seit mehr als 4500 Jahren hat die Logistik für die weltweite Entwicklung eine wesentliche Rolle gespielt. Unterschiedliche kulturelle Werte und Waren wurden durch die Entwicklung der Verkehrsträger von Mensch zu Mensch und von Region zu Region ausgetauscht. Auch vor der Erfindung des Seecontainers und der Etablierung neuartiger Servicesysteme im vergangenen Jahrhundert war die Logistik schon immer die Grundlage für die wirtschaftliche und geschichtliche Entwicklung der Menschheit¹⁷

Ca. 2700 v. Chr.: Materialtransporttechnik beim Pyramidenbau. Die Ägypter haben die Materialtransporttechnik so hoch entwickelt, dass es möglich war, tonnenschwere Bausteine zur Baustelle zu transportieren und zusammenzubauen und damit die 146 Meter hohe und 6 Mio. Tonnen schwere Cheopspyramide zu errichten.

Ca. 300 v. Chr.: Revolutionäre griechische Ruderschiffe – die neu geschaffene Grundlage für interkontinentale Handelstätigkeit. Die hohe Geschwindigkeit für die Seefahrt wurde durch die Erfindung der Ruderschiffe ermöglicht. So konnten auch enorme logistische Versorgungssysteme für mobile Heerlager aufgebaut werden. Z.B. organisierte Alexander der Große eine lange Reise mit seinen Truppen und deren Angehörigen ins ferne Indien¹⁸.

Ca. 700: Beschaffungs-Logistik beim Aufbau der Mezquita-Moschee. Säulen wurden aus dem gesamten islamischen Weltreich nach Spanien transportiert.

Während der Dynastie der Omajaden im Kalifat Cordoba wurde ab dem Jahr 756 die berühmte Mezquita-Moschee im spanischen Cordoba gebaut. Um die Säulen der Moschee aus dem gesamten damaligen islamischen Weltreich zusammenzutragen, war eine außergewöhnliche Beschaffungs-Logistik notwendig.¹⁹

Ca. 1200: – die Kooperation für Transportbündelung und internationalen Seeverkehr im

¹⁷ Vgl. Dülfer (2005). S. 77

¹⁸ Vgl. Dülfer (2005). S. 78

¹⁹ Vgl. Dülfer (2005). S. 79

internationalen Unternehmensnetzwerk „die Hanse“

Im Jahr 1188 wurde die Stadt Hamburg als Stützpunkt der Hanse gegründet, um in der Nordsee wirtschaftliche Interessen dieser Organisation zu vertreten. Z.B. wurden in einer einzelnen Hanse-Kogge bis zu 200.000 Pelze umgeschlagen. Der gemeinsame Handel der Hanseaten reichte vom Schwarzen Meer bis Reval. Aus heutiger Sicht erscheint der grenzenlose Handel wie ein historischer Vorläufer der Europäischen Union.²⁰

Ca. 1500: Fortschrittlicher Postbetrieb: der erste Postversand mit genau festgelegter Laufzeit.



Abbildung 2: Postversand mit genau festgelegter Laufzeit²¹

Ein Postdienst mit genau festgelegter Laufzeit wurde erstmals im Jahr 1504 geplant. Die Post wurde zwischen Paris, Spanien, Gent und dem Wiener Hoflager transportiert. Das ist nahezu verzögerungsfrei gelungen, obwohl damals die Infrastruktur ziemlich schlecht war.

Ca. 1800: Erfindung von Fahrzeugen und Eisenbahn – Erweiterung logistischer Aufgaben-

²⁰ Vgl. Döfler (2005). S. 83

²¹ DHL (2010): <http://www.dhl-discoverlogistics.com>

bereiche durch neue Technologien und Transportmittel.

Der praktische Einsatz der Dampfmaschine, Erfindungen für Fahrzeug-, Eisenbahn- und Schiffbau sowie die Entdeckung des Erdöls leiteten eine neue wirtschaftliche Ära ein. Diese Entwicklungen stellte auch die Logistik vor neue Aufgaben. Dabei wurden neue Mittel angewandt und neue Perspektiven eröffnet.

Ca. 1940: Militärische Logistik in den Weltkriegen – Übertragung von militärischen Logistikkonzepten auf die Wirtschaft.

Die Logistik für das Militär bei der Versorgung der Truppen mit Versorgungsgütern, Waffen und Ausrüstung hat schon im ersten Weltkrieg eine große Rolle gespielt. Im Zweiten Weltkrieg wurde diese Logistik weiterentwickelt. Dadurch wurde auch die Logistik im wirtschaftlichen Bereich zunehmend wichtiger.

1956: Erfindung des Seecontainers – struktureller Wandel des Welthandels und Boom der internationalen Güterströme.

Der US-Amerikaner Malcom P. McLean hat den Seecontainer erfunden. Diese Erfindung hat die Produktionsbedingungen fast aller Industrien weltweit und die Konsumgewohnheiten der Menschen verändert.

Noch heute ist der Seecontainer dafür ganz wichtig, dass Werften Großaufträge erhalten, neue Länder und Regionen boomen, neue Märkte entstehen und Produkte aus aller Welt überall billig eingekauft und verkauft werden können. Der Container hat so einen erheblichen Beitrag zur Globalisierung geleistet.

Ca. 1970 – 1980: Just-in-time-Konzepte – Logistikkonzeptionen mit besonderer Berücksichtigung der Beschaffung.

Tai Chi Ohno hat die Just-in-time- (JIT) Konzepte in der japanischen Toyota Motor Company entwickelt und eingeführt. Besonderes Augenmerk legte er dabei auf die Beschaffung. Die Just-in-Time-Konzepte verbinden die Logistik effektiv mit anderen betrieblichen Funktionen.

Ca. 1990: QR- und ECR-Technologien – Logistikkonzeptionen mit besonderer Berücksichtigung der Distribution.

Die Quick Response- und Efficient Consumer Response-Technologien wurden in den 1990ern entwickelt und von vielen Unternehmen im Einzel- und Großhandel angewendet. Anstatt Güter zu lagern, werden mit diesen Technologien Distributionszentren dazu beauftragt, diese Güter zu bewegen. Unternehmen können so schneller auf Marktentwicklungen reagieren und ein effizientes Warenversorgungssystem aufbauen.

Gegenwart: Supply Chain Management – die Betrachtung der gesamten Logistikkette vom Vorlieferanten bis zum Endkunden.

Der Begriff Supply Chain Management wird seit den späten 1980ern verwendet und seitdem zunehmend wichtiger. Heutzutage wird Supply Chain Management als die ganzheitliche Betrachtung der geschäftlichen Schlüsselprozesse vom Vorlieferanten bis zum Endverbraucher verstanden. Dementsprechend ist Supply Chain Management ein sehr interaktives und komplexes System, das die gleichzeitige Betrachtung vieler Zielkonflikte erfordert.²²

Gegenwart: Fortschreitende Globalisierung – effiziente Logistik als Wettbewerbsvorteil in der Globalisierung. Die Entwicklung des globalen Wettbewerbs begann in den 1970ern und weitete sich in den 1990ern aus. Die Globalisierung schreitet auch heute noch immer weiter voran. Für Unternehmen, die in globale Märkte expandieren, ist eine effiziente Logistik ein entscheidender Wettbewerbsvorteil. Die erfolgreichen logistischen Aktivitäten in internatio-

²² Vgl. Dülfer (2005). S. 87

nen Supply Chains können dabei zur Entwicklung globaler Märkte beitragen.²³

2.3 Definition der Logistikunternehmen

Heutzutage werden alle Produktionen meist von spezialisierten Unternehmen, den so genannten Logistikdienstleistern, übernommen.

Logistikunternehmen sind gewerbliche Unternehmen, die hauptsächlich logistische, aber auch fertigungsnahe Dienstleistungen für Dritte anbieten und erbringen. Das Leistungs- und Lösungsangebot geht dabei über das traditionelle Speditionsgewerbe hinaus: So werden beispielsweise kundenbezogene Lagerung, Kommissionierung, Assemblierung oder Fakturierung angeboten.²⁴

Die Leistungsbereiche der Logistikdienstleister zeigen die vielfältigen Angebote und Möglichkeiten der Logistik. Diese umfassen alles vom Transport, Umschlag und Lagern von Produkten über standardisierte Kurier-, Express- und Paketdienste bis hin zu maßgeschneiderten, kundenspezifischen Logistiklösungen in der so genannten Kontrakt-Logistik. So werden z. B. Türen für einen Flugzeughersteller genau in der gewünschten Reihenfolge und zum gewünschten Zeitpunkt direkt an die Produktionslinie geliefert. Aber auch bei der Logistik von Großevents oder dem temperaturabhängigen Transport exotischer Früchte aus der Karibik nach Europa bieten global vernetzte Logistikdienstleister passende Speziallösungen an.²⁵

Definition der kleinen und mittleren Logistikunternehmen in China

Was die Branche des Verkehrs und der Postdienste betrifft, so müssen kleine und mittlere Unternehmen folgende Kriterien erfüllen:

²³ Vgl. DHL – Logistik

²⁴ M. Ten. Hompel (2006). S. 141

²⁵ Vgl. Logistiksysteme | Pfohl (2004). S. 239

- Kleine Unternehmen sind dadurch bestimmt, dass sie weniger als 200 Mitarbeiter beschäftigen oder einen Umsatz von bis zu 30 Millionen Yuan erzielen.
- Mittlere Unternehmen beschäftigen hingegen 500 oder mehr Mitarbeiter oder erzielen einen Umsatz von 30 Millionen bis 100 Millionen Yuan.²⁶

2.4 Supply Chain Management

Die wachsende Globalisierung hat Auswirkungen auf die gesamte Versorgungskette. Treibende Kräfte sind dabei vor allem eine zunehmende Homogenisierung der Wirtschaftsräume, steigende Kundenanforderungen und neue Entwicklungen in der Informationstechnologie. Um den heutigen Wettbewerbsanforderungen gerecht zu werden, muss über alle Stufen der Versorgungskette hinweg eine Optimierung des Lieferprozesses stattfinden, angefangen bei der Rohstoffgewinnung bis zum Endkunden. Dazu müssen alle beteiligten Unternehmen partnerschaftlich kooperieren. Dieser integrative Ansatz wird als Supply Chain Management bezeichnet.

²⁶ Vgl. State Administration of Industry & Commerce of the People's Republic of China S.21



Abbildung 3: Supply Chain Management²⁷

Partnerschaft in der Versorgungskette

Zwischen Unternehmen in der Supply Chain bzw. der Versorgungskette entwickeln sich immer mehr partnerschaftliche Beziehungen. Dabei sollen durch eine ganzheitliche Betrachtung der Güter-, Informations-, Finanz- und Rechtsströme die Logistikleistungen auf allen Stufen innerhalb der Versorgungskette verbessert werden. Oberstes Ziel ist es, die Effizienz der gesamten Supply Chain zu steigern.

Im Allgemeinen wird unter Supply Chain Management die Integration aller wichtigen Geschäftsprozesse entlang einer Supply Chain verstanden. Dazu werden sowohl innerhalb der jeweiligen Unternehmen als auch zwischen den einzelnen Unternehmen der Supply Chain

²⁷ <http://www.google.com/imgres>

Synergieeffekte erzielt. Eine zentrale Zielsetzung ist die Kundenorientierung.²⁸

Supply Chain als ein Gesamtsystem für die Kundenorientierung:

- Kundenbeziehungsmanagement (Customer Relationship Management)

Durch gezieltes Kundenbeziehungsmanagement können Produkt- und Serviceniveaus angeboten werden, die auf die jeweiligen Kundensegmente zugeschnitten sind – so genannte Produkt Service Agreements. Auch die Identifikation von Schlüsselkunden und –kundengruppen, die einen hohen strategischen Nutzen für das Unternehmen bietet, ist dabei für das Kundenbeziehungsmanagement wichtig.²⁹

- Kundenservicemanagement (Customer Service Management)

Das Kundenservicemanagement ist das „Gesicht zum Kunden“. Einerseits werden Kunden mit Echtzeit Informationen wie Produktverfügbarkeitsdaten und Daten zur Sendungsverfolgung versorgt, andererseits erhalten Unternehmen wertvolle Informationen über ihre Kunden. Es beinhaltet das Management und die Verwaltung der PSAs. Einzelne Kundensegmente werden von Kundenservicemanagern (Customer Service Managern) betreut.

- Nachfragemanagement (Demand Management)

Das Nachfragemanagement spielt im Supply Chain Management eine zentrale Rolle. Durch die Variabilität in den Kundenaufträgen ist eine effiziente Nachschubplanung und –Steuerung erforderlich, um Kundenwünsche zeitnah zu bedienen. Das Nachfragemanagement bringt somit Kundenwünsche mit den Kapazitäten der Supply Chain in Einklang. Es beinhaltet sowohl ein effizientes Forecasting, als auch die Synchronisation von Angebot und Nachfrage mit der Produktion, der Beschaffung und der Distribution. Zudem erhöht es die

²⁸ Vgl. Lambert / Copper / Pagh (1998). S. 13

²⁹ Vgl. Croxton / Garcia-Dastugue / Lambert / Rogers (2001). S. 50

Flexibilität in der Produktion und reduziert die Variabilität der Bestände aufgrund des durchgängigen Informationsflusses.

- Lieferantenbeziehungsmanagement (Supplier Relationship Management)

Das Lieferantenbeziehungsmanagement kann spiegelbildlich zum Kundenbeziehungsmanagement gesehen werden. Auch hier werden mit jedem Lieferanten Produkt- und Service-Agreements vereinbart, die die Intensität der Beziehungen festlegen. Mit wichtigen Lieferanten werden strategische Pläne ausgearbeitet, die das Produktionsflussmanagement und die Produktentwicklung unterstützen. Mit einer kleinen Anzahl strategisch bedeutender Lieferanten werden langfristige Partnerschaften eingegangen. Diese Lieferanten werden bereits früh in den Produktentwicklungsprozess eingebunden und können somit erheblich zur Verkürzung der Entwicklungszeit neuer Produkte beitragen.

- Produktentwicklung und Vermarktung (Product Development and Commercialization)³⁰

Der Prozess der Produktentwicklung und Vermarktung zielt darauf ab, Kunden und Lieferanten frühzeitig in den Produktentwicklungsprozess einzubinden, um die Zeit bis zum Markteintritt zu verkürzen. Dazu ist eine Koordination mit dem Kundenbeziehungsmanagement nötig, das die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden identifiziert. Andererseits werden die Lieferanten frühzeitig in die Auswahl von Materialien für neue Produkte eingebunden. Schließlich trägt eine Integration in den Prozess des Produktionsflussmanagements dazu bei, eine entsprechende Produktionstechnologie zu konkretisieren.

- Produktrückflussmanagement (Returns Management)

Ein effizientes Management des Produktrückflusses zielt nicht nur auf einen effizienten Rückfluss der Produkte. Es trägt auch dazu bei, Chancen zu identifizieren, um ungewollte

³⁰ Vgl: Croxton / Garcia-Dastugue /Lambert / Rogers (2001). S. 50

Rückflüsse zu reduzieren und die Rückführung wieder verwendbarer Assets, wie z. B. Behälter, zu kontrollieren. Ein effektives Produktrückflussmanagement kann zu einem nachhaltigen Wettbewerbsfaktor werden.³¹



Abbildung 4: Flussdiagramm des Supply Chain Managements³²

3. Logistik in China

Angetrieben vom starken Wachstum in beinahe allen wirtschaftlichen Bereichen und dem ausgeprägten Nachholbedarf der chinesischen Bevölkerung an Konsumgütern, bricht auch der Transport- und Logistiksektor jährlich neue Rekorde an beförderten Gütern. Im Jahr 2005 konnte die Branche um 24,00% auf einen Gesamtwert von EUR 55,34 Milliarden zulegen. Das Plus lag damit sogar leicht über dem Fünfjahresdurchschnitt von 22,60%. Insgesamt wurden die Erlöse von 2001 bis 2005 mehr als verdoppelt. Die Logistikindustrie ist

³¹ Vgl: Croxton / Garcia-Dastugue /Lambert / Rogers (2001). S. 55f

³² <http://www.google.com/imgres?>

damit für 7,00% des Bruttoinlandproduktes und für zirka ein Sechstel des Dienstleistungssektors Gesamtchinas verantwortlich.³³

Die bedeutendsten Wirtschaftsbereiche sind der Einzelhandelsmarkt, die Automobilindustrie, das Endverbrauchersegment und die Hightechindustrie. Mit großem Vorsprung an der Spitze der größten Umsatzbringer steht der Einzelhandel mit einem Anteil von 76,20%, und Erlösen in der Höhe von EUR 42,22 Milliarden. Auf dem zweiten Platz folgt die Nachfrage der Endverbraucher. Zusammen sind die beiden für 91,40% der Leistung verantwortlich.³⁴

In der VR. China steht die klassische Leistung des „einfachen“ Gütertransportes von einem Abholpunkt A zu einem Bestimmungspunkt B mit einem Anteil von 75,00% ganz klar im Vordergrund. Angebote wie Lagerhaltung und Lagerabwicklung, Spedition oder Mehrwertdienste sind mit Anteilsquoten von 15,00%, 8%, oder 2% weit abgeschlagen.

In den westlichen Ländern haben sich die Relationen schon etwas zu Gunsten der letzteren verschoben. Der herkömmliche Transport liegt zwar mit einem Gesamtanteil von 50,00% noch an erster Stelle, Lagerhaltung und Abwicklung liegen mit einem Anteil von 30,00% jedoch schon höher als in China.³⁵

³³ Vgl. Frost/Sullivan (2007), S.13

³⁴ Vgl. Datamonitor (2006): Logistics in China, S. 8

³⁵ Vgl. Frost/Sullivan (2007), S.15

3.1 Allgemein Lage der VR China

3.1.1 Geografische Herausforderungen in China



Abbildung 5: Die VR China und ihre Nachbarn³⁶

Mit einer Fläche von 9,6 Millionen km² ist China etwa so groß wie die USA. Die Landschaften, die klimatischen Bedingungen und damit die Bewohnbarkeit der einzelnen Landesregionen unterscheiden sich stark. Der Osten Chinas ist von vier großen, dicht besiedelten Schwemmebenen geprägt, in denen der größte Teil der Bevölkerung lebt. Dort befinden sich auch die großen Metropolen. Im Westen Chinas dominieren Hochgebirge mit dazwischen liegenden Hochebenen das Landschaftsbild. Diese sind meist sehr dünn besiedelt.

China grenzt an 14 Staaten und ist durch eine Reihe natürlicher Grenzen von seinen Nachbarn getrennt: im Osten und Südosten durch Meere, im Süden, Westen und Nordwesten durch hohe Bergmassive, im Norden durch Steppen und Wüsten und im Nordosten

³⁶ <http://www.59edu.com>

durch Flüsse.³⁷

Das Gesamtgütertransportvolumen Chinas war im Jahr 2001 400 % höher als 1978, dem Jahr, als China begann, seine Reform- und Öffnungspolitik einzuläuten und 2009 75 % höher als 2001.³⁸ Dem Wachstum des Güterverkehrsvolumens liegt ein Wachstum des Verkehrsvolumens der Verkehrsträger Luft 106 %, Eisenbahntransport 89 % und Binnenschiff 84 % zu Grunde. Das bedeutet, dass die Verkehrsträger mit den niedrigeren Kosten und höheren Energieeffizienzen in China eine hohe Wettbewerbsfähigkeit im Güterverkehrsmarkt besitzen.³⁹

3.1.2 Wirtschaftliche Herausforderungen in China

Seit 1979, Deng Xiaoping die „Reform und Öffnungspolitik“ in der VR China durchgeführt hat, entwickelt sich das Land rapid und das reale Bruttoinlandsprodukt nahm um 10,7% zu, Der Beitritt zur Welthandelsorganisation (WTO) 2001 stellte für die VR China sowohl einen Meilenstein für die Wiedereingliederung in das Weltwirtschaftssystem, als auch für die chinesische Öffentlichkeit ein klares Zeichen der Hinwendung ihres Landes zur Welt dar. Im Jahr 2007 war die VR China die viertgrößte Volkswirtschaft und drittgrößte Handelsnation der Welt.⁴⁰ Seit 2010 ist die VR China auf den Platz der weltweit größten Handelsnation und auch der drittgrößten Volkswirtschaft gesprungen.

Der Anstieg der Marktgröße und des Marktwachstums in China kann anhand vom Bevölkerungswachstum, Bruttoinlandsprodukt (BIP) und dem BIP pro Kopf verdeutlicht werden.

Die Bevölkerung Chinas ist im Zeitraum zwischen 1995 und 2004 stetig gestiegen und liegt bereits bei über 1,3 Milliarden Menschen. Gleichzeitig wuchs das reale BIP mit einer Wachstumsrate schneller als das Bevölkerungswachstum. 2004 erreichte das

³⁷ Vgl. Rohde, R. (2006). S. 33

³⁸ Vgl. National Bureau of Statistics of China (2010c)

³⁹ Vgl. Lian (2007), S. 177

⁴⁰ Vgl. Staiger/Friedrich/Schütte (2006), S. 7

BIP-Wachstum 9,5% und war somit um 0,4% höher als im Vorjahr. Von 1992 bis 2004 verfünffachte sich das BIP fast. Die folgende Abbildung zeigt das BIP-Wachstum sowie die Entwicklung des BIP pro Kopf (in RMB).

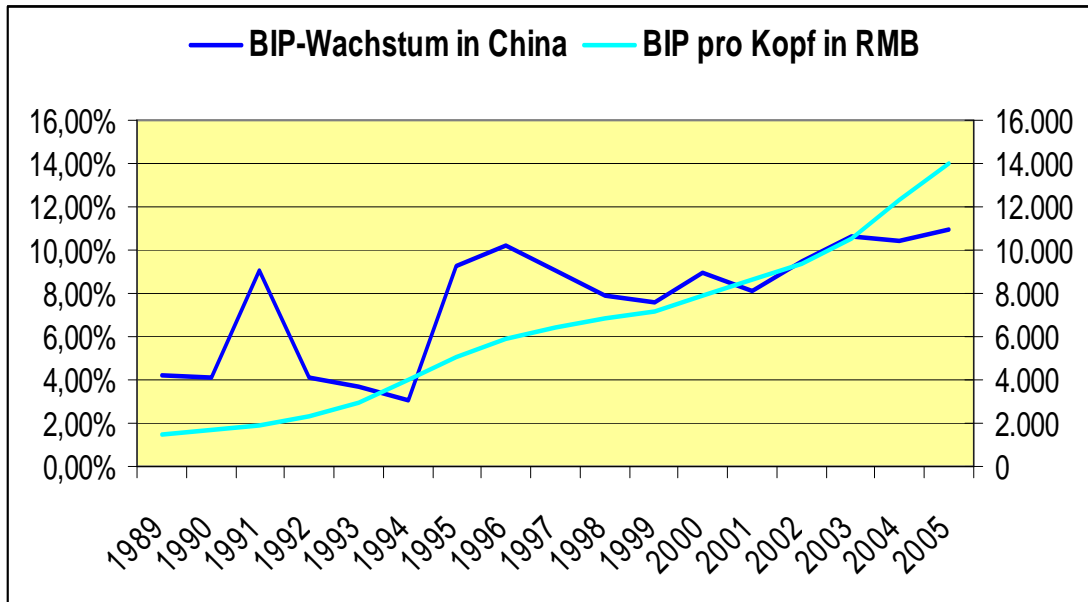


Abbildung 6: BIP-Wachstum und BIP pro Kopf in China⁴¹

Mit zunehmendem BIP pro Kopf steigt auch die Kaufkraft der chinesischen Bevölkerung. Dies kann als ein wichtiger Indikator dienen, um sich für ausländische Direktinvestitionen in China zu entscheiden. Des Weiteren führen die bereits getätigten Investitionen zur Schaffung neuer Arbeitsplätze, was wiederum die Kaufkraft und somit private Nachfrage fördert.

China, Volksrepublik (ohne Hongkong, Macao, Taiwan) 2008

2009

1. Bevölkerung

Einwohner	1,325 Mrd.	1,338 Mrd.
Bevölkerungswachstum	0,6%	ca. 0,6%

2. Brutto sozialprodukt (oder BIP)

BIP insgesamt (zu Marktpreisen in USD)	3.419	Mrd. 4.909	Mrd.
--	-------	------------	------

⁴¹ Vgl. National Bureau of Statistics of China (2010c)

	USD	USD
BIP pro Kopf der Bevölkerung (zu Marktpreisen USD)	3.272 USD	3.719 USD
Stelle in der Welt	3	3
(BIP insgesamt = Größe der Volkswirtschaft)		
reales BIP Wachstum in v.H.	9,60%	9,10%
Inflationsrate	5,9%	-0,7%
3. Staatshaushalt		
Umfang	732 Mrd. EUR	743,90 Mrd. EUR
Nettoneuverschuldung	12 Mrd. EUR	74,43 Mrd. EUR
Nettoneuverschuldung in Prozent des BIP	-0,37%	-2,06%
Staatsverschuldung intern anteilig am BIP	18,4%	18,52%
5. Außenverschuldung		
Verbindlichkeiten gegenüber dem Ausland	442 Mrd. USD	
6. Währung		
(Renminbi Yuan, RMB; ab 1997 an USD gekoppelt, seit 1,00 USD=6,96 1,00 USD=6,84 Juli 2005 durch Warenkorb stabilisiert)		
	Yuan	Yuan

7. Bilaterale Beziehungen

Doppelbesteuerungsabkommen vom 10.06.1985

Tabelle 1: Wirtschaftsdatenblatt China (Oktober 2010)⁴²

Das rasante Wachstum der chinesischen Wirtschaft lässt sich sehr gut an der Entwicklung der Industrieproduktion ablesen. Seit Beginn der 90er Jahre hat sich die Industrieproduktion in China fast verzehnfacht. Die durchschnittliche Wachstumsrate lag in dieser Zeit bei rund 15%.

⁴² Vgl. <http://www.auswaertiges-amt.de/diplo/de>

Folgende fünf Faktoren spielen für das rapide Wirtschaftswachstum eine wichtige Rolle:

- Über hundert Millionen Arbeitskräfte mit sehr niedrigen Löhnen
- Ein stark ansteigender Nachholbedarf in fast allen Wirtschaftsbereichen
- Der hohe Konsumbedarf auf dem riesigen Binnenmarkt Chinas
- Die relativ geringe Abhängigkeit vom konjunkturanfälligen High – Tech – Bereich
- Das ungebrochene Vertrauen in – und ausländischer Investoren in den chinesischen Markt.⁴³

Aufgrund der steigenden Löhne und Grundstückspreise in den Küstenregionen verlegen Unternehmen ihre Fertigung zunehmend ins Hinterland. Davon profitieren vor allem die Binnenschifffahrt und der Straßentransport per LKW. In den letzten Jahren muss China dabei immer mehr mit den Umweltauswirkungen des rasanten Wirtschaftswachstums kämpfen, z. B. mit Wüstenbildung und Luftverschmutzung.

3.2 Chinesische Logistikinfrastruktur

Das Straßennetz in China hat sich in den letzten Jahren zumindest in manchen Teilen des Landes dem westlichen Standard angenähert. So existieren etwa im Perlfussdelta, aber auch in Shanghai und Beijing moderne Schnellstraßen. Teilweise erstreckt sich das Netz auch weit ins Landesinnere.

Sobald man sich aber von den Metropolen entfernt, nimmt die Straßenqualität ab. Aufgrund dieser unterentwickelten Infrastruktur außerhalb der Ballungszentren sind die Logistikkosten im internationalen Vergleich recht hoch.

Das Schienennetz hat im Vergleich zu anderen Transportmitteln fast keine Bedeutung. Dies liegt vor allem an den schlecht ausgebauten Strecken, die nur geringe Geschwindigkeiten zulassen. Der Transport über die Schiene ist aber deutlich preiswerter als Einzig bei

⁴³ Vgl. Frost/Sullivan (2007). S. 74

schwerem Schüttgut wie Kohle oder Eisenerz spielt der Bahntransport eine größere Rolle.⁴⁴

Logistikanforderungen und Logistikleistungsbereiche

Der chinesische KEP-Markt boomt und hat in den letzten Jahren den größten europäischen Markt – Deutschland – überholt. Die vier weltgrößten Express Unternehmen DHL, FedEx, TNT und UPS haben angekündigt ihre nationalen Services zu erweitern, um Marktanteile im chinesischen KEP-Markt zu gewinnen. Im Gegenzug versuchen chinesische Unternehmen ihre finanzielle Basis zu stärken und ihren Services zu verbessern.

Auch im Bereich Kontrakt-Logistik wächst der chinesische Markt. Im Zuge der Expansion der Industrie folgen die logistischen Dienstleister ihren Kunden ins Reich der Mitte und bauen die Kontrakt-Logistik weiter aus. So erwarten Textilunternehmen von ihren Dienstleistern, dass sie – wie in Europa üblich – Zusatzdienste wie z. B. die Qualitätskontrolle, das Bügeln oder Preisauszeichnen leisten. Bisher ist es aber wenigen internationalen Dienstleistern gelungen, lokale Unternehmen als Kunden für die Kontrakt – Logistik zu gewinnen.⁴⁵

Logistikzentren in China

Hongkong und Shanghai sind die beiden wichtigsten logistischen Drehkreuze des Landes. In Hongkong befindet sich der zweitgrößte Containerseehafen und auch der zweitgrößte Frachtflughafen der Welt. In direkter Nachbarschaft liegen mit den Häfen in Shenzhen und Guangzhou zudem zwei wichtige Häfen, so dass die Gegend um das Perflusssdelta als bedeutendstes Logistikzentrum Chinas gilt.

⁴⁴ Vgl. Rohde, R. (2006). S. 65

⁴⁵ Vgl. DHL (2010). S. 8



Abbildung 7: Containerseehafen von Shanghai⁴⁶

Shanghai als weiteres Logistikzentrum versucht, mit der Entwicklung Hongkongs Schritt zu halten. Unter anderem wird dort der größte Logistikpark Chinas mit umfassenden Lagermöglichkeiten geplant. Um auch die Landesteile im Norden logistisch zu erschließen, existiert mit Beijing/Tianjin ein drittes chinesisches Logistikzentrum, das in seinen Ausmaßen aber nicht an Hongkong und Shanghai heranreicht.

Wichtige Logistikdienstleister

Der größte Logistikdienstleister in China ist der staatliche Sinotrans-Konzern, der den Markt mit rund 60 Prozent Anteil dominiert. Der Rest des Marktes ist unter einer Vielzahl kleiner Unternehmen aufgeteilt, die aber meist keine Logistikdienstleistungen im engeren Sinne anbieten. Die ausländischen Dienstleister agieren nahezu ausschließlich im oberen Marktsegment.⁴⁷

⁴⁶ <http://www.google.com/imgres?imgurl>

⁴⁷ Vgl. Rohde, R. (2006), S. 98

3. 3. Güterverkehr im Vergleich

3.3.1 Straßenverkehr

Einleitung

Den Straßenbau hat die chinesische Regierung als einen wichtigen Bereich des Bereichs wirtschaftlichen Aufbaus betrachtet. Von 1998 bis 2002 hat die chinesische Regierung in den Straßenbau über 200 Milliarden Yuan pro Jahr investiert. Im 2003 wurden 219 Schwerpunktprojekte durchgeführt, die sich auf Nationalstraßen, Fernstraßen in den ländlichen Landesteilen und Straßen in den westlichen Gebieten konzentriert haben. Die über 200 Städte des Landes werden mit einem Netz von Fernstraßen miteinander verknüpft.

Die gesamte Länge des chinesischen Straßennetzes betrug Ende 2003 1,81 Millionen km, davon waren 30.000 km Autobahnen. Und China ist damit auf den zweiten Platz in der Welt gestiegen. Die durchschnittliche Dichte des Straßennetzes betrug in China 18,9 km/100 Km² mit extremen Unterschieden zwischen der Küste und dem nach wie vor schlecht erschlossenen Landesinnern.⁴⁸

Am 2007 betrug die Länge des Straßennetzes in China 3,50 Millionen km. Dieses Ergebnis muss aber differenzierter dargestellt werden. Ein Bruchteil des chinesischen Straßennetzes ist mit dem europäischen Levels vergleichbar. 45.000 Kilometer der Autobahnen sind gut gebaut. Diese befinden sich in den boomenden Gebieten und deren Umfeld. Die Anderen 305.000 Kilometer Straße gehören zu einem überwiegenden Teil der 2. Kategorie an. Die restlichen 92,00% der Verkehrswege sind nicht an europäischen Standards messbar, mit der Bezeichnung „Güterwege“ gekennzeichnet werden.⁴⁹

Vor- und Nachteile des Straßenverkehrs

⁴⁸ Vgl. Becker/Straub (2007), S. 195f

⁴⁹ Vgl. Rohde, R. (2008), S. 54

Vorteile:

- Hohe Flexibilität im Hinblick auf die Transportaufgaben und Um Dispositionsmöglichkeiten
- Haus – zu –Haus – Beförderung
- Flächendeckende Güterverteilung im 24 – Stunden Takt
- Weniger Stillstand und Wartezeiten
- Bei geringen oder mittleren Entfernungen relativ niedrige Transportzeiten
- Kostensenkung durch verstärkten Wettbewerb

Nachteile:

- Verkehrsstörungen und Witterungseinflüsse
- Einschränkungen bei Gefahrgütern
- Eingeschränktes Transportvolumen (ca. 20 – 25 t Nutzlast pro Fahrzeug)⁵⁰



⁵⁰ Vgl. Wannenwetsch (2007), S. 416

Abbildung 8: Überblick der wichtigsten chinesischen Straßenverbindungen⁵¹

Die chinesische Regierung hat diese Probleme bemerkt und unternimmt viele Anstrengungen das Straßennetz auszubauen. Die Autobahnen sollen bis zum Jahr 2035 um 85.000 Kilometer erweitert und verbessert werden. Folgende Tabelle zeigt einen Überblick der derzeit wichtigsten Straßentransportrouten:

Verbindungen von Norden nach Süden
Peking – Shijiazhuang – Zhengzhou – Wuhan – Changsha
Chengdu – Chongqing – Guiyang – Nanning – Zhanjiang
Shanghai – Hangzhou – Xiamen – Guangzhou – Hongkong
Verbindungen von Ost nach West
Shanghai – Hangzhou – Nanchang – Changsha – Guiyang – Kunming
Peking – Shijiazhuang – Taiyuan – Xi'an – Chengdu
Shanghai – Nanjing – Hefei – Xi'an – Lanzhou – Xining – Golmund

Tabelle 2: Bedeutende Straßenfrachtrouten in China⁵²

Man kämpft nicht nur in den unterentwickelten Gebieten mit fehlenden oder schlecht ausgebauten Straßen, selbst in Peking und Shanghai kommt der Verkehr mindestens einmal pro Tag völlig zum Erliegen. Ein Ausbau des Straßennetzes innerhalb des Stadtgebietes gestaltet sich mangels Platzes schwierig und wird in naher Zukunft aber auch jetzt schon an seine Grenzen stoßen. Ein modernes und hochleistungsfähiges öffentliches Verkehrsnetz zur Bewältigung des Personennahverkehrs muss geschaffen werden.

⁵¹ Vgl. <http://www.hb123.net/hbdt/gonglu.htm>

⁵² Vgl. <http://www.google.com>

3.3.2 Schienenverkehr

Einleitung

Ein Aufbau der Infrastruktur ist zwangsläufig nötig, um die chinesische wirtschaftliche Entwicklung nicht zu verzögern. Erst gegen Ende der 80er Jahre begann die chinesische Regierung massiv in den Aufbau der Infrastruktur zu investieren. Von 1990 bis 2001 wurden die chinesische Eisenbahn durchschnittlich um mehr als 1000 km/Jahr erweitert, eine Zunahme um das 2,4 fache im Vergleich zum vorgegangenen Jahrzehnt. Die Gesamtlänge der in Betrieb befindlichen Eisenbahnstrecken betrug Ende 2002 71,900 km, davon 23,000 km doppelgleisig und 17,900 km elektrifiziert. Die chinesischen Eisenbahnstrecken machen zurzeit 6% der betriebsfähigen Eisenbahnstrecken der Welt aus und bewältigen 25% des Eisenbahn-Transports der Welt.⁵³ Damit zählt China nach Angaben der chinesischen Regierung zu den Ländern mit der größten Transportkapazität im Bereich der Eisenbahn.⁵⁴

Im Jahr 2005 erreichte das Frachtaufkommen per Schiene 20.726 hundert Mio. Tonnenkilometer und aber vor 25 Jahren betrug nur 5.717 hundert Mio. Tonnenkilometer. Lediglich in Gebiete der Kohle und Erzindustrie kommt es zu einer intensiven Nutzung der Bahn. Das große Volumen und das hohe Gewicht schließen Straßen- und Lufttransport aus.

Aber der Containerverkehr per Bahn ist in China gering, selbst in den größten Umschlagplätzen Shanghai und Hongkong ist es nicht möglich, Container direkt vom Schiff auf die Bahn zu verladen, während in Deutschland rund 70 % aller im Inland bewegten Container mit dem Zug transportiert werden.

Bürokratie und schlechte Planung führen zu häufigen Verspätung und niedrigen Geschwindigkeiten. Die Beförderung auf den Strecken, auf denen weniger Verkehr ist, kann eine Woche dauern, während sich die Beförderungszeit auf den verkehrsreichen Strecken

⁵³ Vgl. National Bureau of Statistics of China (2009), <http://www.stats.gov.cn>

⁵⁴ Vgl. Becker/Straub (2007), S. 196

manchmal um 3 Wochen verlängert. Eine grenzüberschreitende Beförderung kann bis zu 55 Tage dauern.⁵⁵

Ein erheblicher Nachteil von Schienenverkehr ist die unflexible Transportmenge. Die Mindesttransportmenge einer Sendung beträgt 10 Tonnen. So werden viele kleine Auftraggeber ausgeschlossen.⁵⁶

In Vergleich zu Schienenverkehr sind Transportschiffe nur langsam, aber vom Preis her wesentlich günstiger



Abbildung 9: Schienenverkehrsnetz in China⁵⁷

⁵⁵ Vgl. Wu (2003), S.5, <http://www.fas.usda.gov>

⁵⁶ Vgl. Kummer/Tong (2008), S. 49

⁵⁷ Vgl. <http://www.google.com/imgres?>

Nachfolgend finden Sie einen Überblick der meist genutzten Bahnstrecken Chinas im Güterverkehr:

Häufig genutzte Transportrouten im Schienenverkehr
Taiyuan – Luoyang – Nanyang – Xiangfan – Yichang – Huaihua
Peking – Shijiazhuang – Zhengzhou – Xian – Lanzhou – Wuchang – Guangzhou
Lianyungang – Xuzhou – Kaifeng – Zhengzhou – Lanzhou
Lanzhou – Yinchuan – Baotou
Tianjin – Jinan – Nanjing – Shanghai
Datong – Taiyuan – Xian

Tabelle 3: häufig genutzte Transportrouten im Schienenverkehr⁵⁸

Vor – und Nachteile der Schienenverkehr

Vorteile:

- Unabhängigkeit vom Straßenverkehr
- Unabhängigkeit von Fahrverboten
- Eignung für Massengutverkehr (mehrere Wagenladungen oder viele Güterarten z.B. Kohle, Rohstoffe)
- Höhere Geschwindigkeit und kostengünstige Lösung bei größeren Entfernungen im Vergleich zum Transport auf der Straße
- Umweltfreundlich
- Geringere Unfallgefahr als bei Transport auf der Straße

⁵⁸ Vgl. http://www.12306.cn/mormhweb/zxdt/Qtlxw_page_1.html

Nachteile:

Feste Bindung an Fahrpläne und Hohe Fixkosten

- Unterlegenheit gegenüber dem Transport auf der Straße bei Transport auf kurzen Strecken oder bei häufigem Wechsel des Transportgutes
- Monopolstellung des Hauptbetreibers
- An das Schienennetz gebunden
- Lärmbelastung⁵⁹

3.3.3 Schifffahrt

Einleitung

Die Schifffahrt ist eine wichtige Komponente der Transportkapazitäten in China. Die Küstenhäfen sind im Wesentlichen auf den Transport von Containern, Kohle, importiertem Eisenerz und Getreide ausgerichtet. Der Außenhandel Chinas wird zum überwiegenden Teil über den Seeweg abgewickelt und entsprechend dem Wachstum des Außenhandels müssen die Häfen an den Küsten Chinas und die Binnenschifffahrt für den Weitertransport in das Landesinnere ausgebaut werden. Die befahrbaren Wasserstraßen haben in China eine Gesamtlänge von mehr als 120.000 km und sind die Lebensader für den Gütertransport in das chinesische Hinterland. Die chinesische Regierung vor allem Investitionen getätigt, um in Dalian, Tianjin, Qingdao, Shanghai, Ningbo, Xiamen und Shenzhen eine Reihe von Tiefwasser-Containerhäfen zu errichten. Der Bau von Hafenanlagen wurde gleichzeitig für den Kohletransport vorangetrieben. Mehrere neue Kohleumschlaghäfen wurden fertig gestellt, zudem wurden Rohöl und Eisenerzhäfen um bzw. ausgebaut, um die Versorgung der industriellen Zentren mit Energieträger und anderen Rohstoffen aus dem In- und Ausland sicherzustellen.⁶⁰

⁵⁹ Vgl. Wannenstetsch (2007) S.420

⁶⁰ Vgl. Dohde (2008). S.175



Abbildung 10: Überblick der chinesischen See- und Binnenhäfen⁶¹

Platz	Hafen	Stellplatzkapazität in TEU (20 Fuß Container)
1	Singapur	27,9 Mio.

⁶¹ <http://www.google.com>

2	Shanghai(China)	26,2 Mio.
3	Hongkong(China)	23,9 Mio.
4	Shenzhen(China)	21,1 Mio.
5	Pusan	13,3 Mio.
6	Rotterdam	10,8 Mio.
7	Dubai	10,7 Mio.
8	Kaohsiung	10,3 Mio.
9	Hamburg	9,9 Mio.
10	Qingdao (China)	9,5 Mio.

Tabelle 4: Die größten Containerhäfen der Welt 2009⁶²

In dieser Tabelle der größten Häfen der Welt belegt Shanghai Platz zwei, Hongkong belegt Platz drei, Shenzhen belegt Platz vier und Qingdao belegt Platz zehn. Unter den nächstfolgenden fünfundzwanzig Transporthäfen befinden sich weitere sechs chinesische. Einige Häfen konnten ihre Auslastung sogar um bis zu 25% steigern. Mit einer Umschlagsmenge von 48 Millionen Standardcontainern rückte China diesbezüglich auf den ersten Platz in der Welt vor⁶³. Die Umschlagskapazität von einigen Häfen beträgt jeweils über 100 Millionen Tonnen pro Jahr. Die acht größten Containerhäfen Chinas sind die in Shanghai, Shenzhen, Qingdao, Tianjin, Guangzhou, Xiamen, Ningbo und Dalian.⁶⁴

Vor – und Nachteile der Schifffahrt

Vorteile:

- Einsatz von Schiffen mit guter Klassifizierung
- Konstante Frachtraten

⁶² Vgl. Hafen Hamburg Marketing 2009

⁶³ Vgl. Rohde (2008), S. 8

⁶⁴ Vgl. Wu (2003) <http://www.fas.usda.gov>

- Verlässliche Terminierung
- Verhandelbare Charterverträge
- Einsatzmöglichkeit auf allen Seewegen
- Freie Gestaltung der Route

Nachteile:

- Festen Routen und Geringes Streckennetz
- Feste Termine
- Verlängerte Transportzeiten aufgrund langer Liegezeiten und Wahl der Seehäfen durch den Verfrachter
- Teilweise Einsatz von Schiffen von niedriger Klassifizierung⁶⁵

3.3.4 Luftfahrt

Einleitung

Bei der Luftfahrt dominiert der Personentransport gegenüber dem Gütertransport. Im Jahr 2003 wurden insgesamt 126,3 Milliarden Personenkilometer und 5,8 Milliarden Tonnenkilometer erreicht, bei 2,19 Millionen Tonnen transportierten Gütern. Mit steigendem wirtschaftlichem Wohlstand und vor allem mit der starken Zunahme der überregionalen Geschäftsbeziehungen ist ein deutlicher Anstieg der Luftfahrt in China zu verzeichnen.⁶⁶

⁶⁵ Vgl. Wannenwetsch (2007), S.422

⁶⁶ Vgl. Becker, H./Straub (2007), S. 112



Abbildung 11: Flughäfen der VR China⁶⁷

Rang 2007	Flughafen	Passagiere in Millionen
1	Atlanta GA	89,4 Mio.
2	Chicago IL	76,2 Mio.
3	London	68,1 Mio.
4	Tokyo	66,8 Mio.
5	Los Angeles	61,9 Mio.

⁶⁷ Mapsofworld (2010), <http://www.mapsofworld.com>

6	Paris	59,9 Mio.
7	Dallas	59,8 Mio.
8	Frankfurt	54,2 Mio.
9	Beijing	53,6 Mio.
10	Madrid	52,1 Mio.

Tabelle 5: Die größten Flughäfen der Welt nach Passagierzahlen⁶⁸

Nach dem Ausbau des Flughafens für die Olympischen Spiele ist der Flughafen Peking mit 62,3 Millionen Passagieren auf Platz sechs in der Rangliste der zehn größten Flughäfen der Welt gestiegen.

Rang 2007	Flughafen	Fracht in t	Veränderung in %
1	Memphis	3.840.491	4,0
2	Hongkong(China)	3.773.964	4,5
3	Anchorage	2.825.511	0,6
4	Shanghai(China)	2.559.310	18,0
5	Inchen	2.555.580	9,4
6	Paris	2.297.896	7,9
7	Tokio	2.254.421	1,2
8	Frankfurt	2.121.646	8,4
9	Louisville	2.078.947	4,8
10	New York	1.922.985	5,1

Tabelle 6: Die größte Frachtflughafen weltweit⁶⁹

Der Flughafen Pudong von Shanghai ist der zweitgrößte Frachtflughafen in China. Er liegt

⁶⁸ Vgl. Airport Council Int. 2009

⁶⁹ Vgl. Airport Council Int. 2009

aber weit hinter dem Flughafen von Hongkong, obwohl die Wachstumsrate der Luftfracht des Pudong Flughafens bei 18% liegt. In Jahr 2007 schlug Pudong allein 2,20 Millionen Tonnen Fracht um. Der Flughafen Peking belegt mit einem Frachtaufkommen von 1,20 Millionen Tonnen den dritten Platz. Mit einer Wachstumsrate von 53% in einem Jahr erzielte der Flughafen Peking die stärkste positive Veränderung in ganz China. Im Landesinneren unterhalten die Flughäfen von Kunming der Shuangliu International Airport und der Chengdu International Airport mit den Staaten Vietnam, Laos und Myanmar eine Flugverbindung.

Elektronische Waren oder Ersatzteile werden gemäß chinesischem Zoll für den Export und Import per Flug transportiert. Bis 2020 werden 97 neue Flughäfen errichtet, dann, wird die Anzahl der chinesische Flughäfen auf 244 gestiegen sein.⁷⁰

Rang 2008	Flughäfen	Warenumsatz in Mio. t
1	Hongkong	3,58 Mio.
2	Shanghai (Pudong)	2,17 Mio.
3	Peking	1,20 Mio.
4	Guangzhou	0,65 Mio.
5	Shenzhen	0,56 Mio.
6	Shanghai (Hongqiao)	0,36 Mio.
7	Chengdu	0,30 Mio.
8	Macao	0,22 Mio.
9	Kunming	0,22 Mio.
10	Hangzhou	0,19 Mio.

Tabelle 7: Die zehn größten Flughäfen der VR. China⁷¹

⁷⁰ Vgl. Becker, H./Sraub (2007) S. 89

⁷¹ Vgl. Rohde (2008), S. 102

Vor- und Nachteile der Luftfahrt

Vorteile:

- Hohe Geschwindigkeit, Häufigkeit, Sicherheit beim Transport
- Geringe Kapitalbindung (ca. zwei Zinstage) aufgrund kürzer Transportzeit (Senkung der Sicherungsbestände und der Auslieferungslager)
- Geringere Beschädigungs- und Diebstahlgefahr
- Kostengünstig beim Transport von Teilen mit geringer Dichte
- Geringe Unfallgefahr

Nachteile:

- Hohe Transportkosten bei Massengütern
- Relativ niedrige Beförderungskapazität
- Netzbildung notwendig, da noch relativ wenig Standorte
- Bodenzeiten ca. 73% der Gesamttransportzeit
- Hohe Umweltbelastung
- Hohe Lärmbelastung⁷²

4. Logistikangebot in China

4.1 Umfeldanalyse chinesischer Logistikdienstleister

Unter Logistik versteht man in China üblicherweise nur Transport- und Lagerdienstleistungen. Maßgeschneiderte Dienstleistungsangebote und dementsprechend moderne IT – Systeme zur Planung und Steuerung der Lieferketten fehlen dagegen noch weitgehend, auch konnten einheitliche logistische Standards bisher noch nicht durchgesetzt werden. Logistikunternehmen müssen auf diese Tatsache achten, sowie auch darauf, dass die

⁷² Vgl. Wannenwetsch (2007) S. 431

durchschnittliche Transportgeschwindigkeit sehr niedrig ist. Das führt dazu, dass der Anteil der Logistikkosten, gemessen an den Gesamtkosten eines Produktes, in China wesentlich höher ist als in Europa und in den USA. Z.B. Beträgt in Deutschland der Anteil der Logistikkosten 7,00% des BIPs, in China sind es aber 17,00%. Bei Produktionsgütern liegt der Transport- und Lagerkostenanteil bei 30,00 bis 40,00%, bei Lebensmitteln sogar bei bis zu 60,00%.⁷³

4.2 DHL

4.2.1 Einleitung

DHL ist eine der größten Fracht und Logistikunternehmen der Welt. Es wurde im Jahr 1969 Von den Studenten Adrian Dal-Sey, Larry Hillblom und Robert gegründet. (daher der Name als die Abkürzung der Familien-namen). Anfangs zur Beförderung von Frachtpapieren von San Francisco nach Honolulu um die Abfertigung am Ankunfts ort zu beschleunigen. Das Unternehmen expandierte in andere Transportbereiche (ab 1979 Pakete) und zeichnete sich durch Transporte zu sonst schwerer erreich-



Abbildung 12: DHL⁷⁴

⁷³ Vgl. Dechema e.V. S.3

⁷⁴ DHL in China. <http://www.zqex.cn/htm/guanyuDHL/288.Htm>

baren internationalen Zielen aus. Zuerst ging es in den fernen Osten und den Pazifik-Anrainerstaaten, Japan, Hongkong, Singapur, später nach Europa, Lateinamerika, den mittleren Osten und Afrika. Seit 1989 ist DHL als erster Expressdienst in China.⁷⁵

Die Expansion auf alle potentiellen Märkte der Welt gehörte zur grundlegenden Unternehmensphilosophie, gepaart mit hoher Versandgeschwindigkeit, Zuverlässigkeit und Verfügbarkeit der exklusiven Expressdienste⁷⁶.

Die Deutsche Post erwarb 1998 einen Minoritätsanteil an DHL, baute ihn systematisch aus und wurde Ende 2002 alleiniger Inhaber von DHL. Bereits 1999 hatte die Deutsche Post das Schweizer Logistikunternehmen Danzas übernommen und ebenso den amerikanischen Anbieter internationaler Luftfracht von Air Express International (AEI). Nach der drei D-Integration von Danzas, Deutsche Post Express und DHL unter dem international bekannten DHL Label übernahm man zunächst die Philosophie der Konzentration auf den Express Zustelldienst. Allerdings war dies zu unspezifisch (alle Anbieter haben mehr oder weniger dieses Ziel) und man wollte im Weiteren als Komplettanbieter auftreten und auch intern den Mitarbeitern den neuen Weg signalisieren.⁷⁷

Nachdem 2005 die britische Logistikfirma Excel mit 110.000 Mitarbeitern übernommen wurde, arbeiten an die 300.000 Mitarbeiter für DHL in etwa 6.500 Niederlassungen. Mit 1,5 Milliarden Sendungen pro Jahr, die über 450 Hubs, Lager und Terminals, mit Nutzung einer Flotte von 76.200 eigenen Fahrzeugen, 420 Flugzeugen in 220 Ländern 120.000 verschiedene Ziele erreichen, gehört DHL zu den internationalen Hauptakteuren der Branche.

DHL ist der weltweit größte Anbieter von See- und Luftfracht und der Weltmarktführer im Bereich Kontraktlogistik. Der inneramerikanische Transport war nie eine Stärke von DHL, die Konkurrenz von Federal Express und United Parcel Service (UPS), und auch des US-Postal Service war zu stark. 2009 wurde der Expressdienst innerhalb der USA aufge-

⁷⁵ Vgl. Deutsche Post World Net AG (2010a)

⁷⁶ Vgl. Giehl, Lotze, Schmidt 2006, S. 37

⁷⁷ Vgl. Deutsche Post World Net AG (2010b)

geben, aber der Expressdienst in die USA beibehalten.⁷⁸

Die angestrebte neue Unternehmensphilosophie wurde durch eine umfassende Markt und Wettbewerbsanalyse erarbeitet, welche auf konkreten Leistungsmerkmalen basiert und durch drei markenspezifische Eigenschaften konkretisiert wurde:

- Proaktive Lösungen: Kontinuierliche Suche nach Lösungen für Kunden durch Produktqualität, Eigeninitiative, eine hohe Prozessqualität sowie Flexibilität der Mitarbeiter .
- Persönlicher Einsatz: Der Kunde soll bei der Interaktion mit einem DHL-Mitarbeiter den Eindruck vermittelt bekommen, dass er mit einem verlässlichen, freundlichen Menschen in Kontakt steht, welcher einen möglichst unkomplizierten Prozess zur Lösung seiner Wünsche erarbeiten wird.
- Globale Stärke Weltweit (Global Lokal): Die Bereitstellung und Durchführung aller angebotenen Dienste in jedes Gebiet der Erde.⁷⁹



Abbildung13: Unternehmensphilosophie DHL⁸⁰

⁷⁸ Vgl. Deutsche Post World Net AG (2010c)

⁷⁹ Vgl. Deutsche Post World Net AG (2010d)

Die Restrukturierungen führten zunächst zu Zuwächsen. Die Umsatzsteigerung im Fracht und Logistikbereich um annähernd 50% im Jahr 2006 war wesentlich durch den Erwerb von Excel bedingt. Das Wachstum ging im Jahr 2007 weiter um 4,9% auf EUR 63,50 Milliarden, jedoch mussten auf Grund der allgemeinen Wirtschaftskrise 2008 und vor allem 2009 Einbußen hingenommen werden. Der globale Transport spürt ja einen Handelsrückgang unmittelbar. Vorläufige Zahlen für 2010 weisen wieder aufwärts⁸¹.

DHL ist absolute Weltmarktführer im Bereich der Kontraktlogistik. 2,40 Millionen Tonnen Luftfracht, das entspricht 11,00 % des gesamten internationalen Luftfrachtverkehrs, und Waren im Wert von 1,90 Millionen TEUs, das entspricht einem Marktanteil von 8,60 % wurden verladen.⁸²

Um die Expansionsphilosophie von DHL zu beleuchten, wird im Folgenden die Vorreiterrolle als erstes internationales Transport- und Logistikunternehmen in China geschildert.

DHL verfolgte, schon lange bevor andere Unternehmen die Bedeutung und Chancen, bzw. den hohen wirtschaftlichen Rang des aufstrebenden Landes erkannten, das Ziel in China Fuß zu fassen. Eine ganze Reihe von Gründen spielte dabei eine Rolle,⁸³

1. Der größere Teil der chinesische Unternehmen stand trotz der beginnenden Marktliberalisierung und frühen Reformansätzen noch in staatlichem Besitz und verfügte über geringe Innovationsfähigkeit
2. Der geringe Wettbewerb.
3. Ein hoher Bedarf an spezialisierten Produkten und Dienstleistungen.

⁸⁰ http://www.dp-dhl.com/de/ueber_uns/auf_einen_blick/die_marke_dhl.html

⁸¹ Vgl. Deutsche Post World Net AG (2010e)

⁸² Vgl. Giehl, Lotze, Schmidt 2006, S. 39

⁸³ Vgl. Giehl, Lotze, Schmidt (2006), S. 77

4. Die wachsende Bedeutung Chinas als Produktions-, Absatz- und Beschaffungsmarkt.
5. Ein großes Potential noch nicht besetzter Nischenmärkte.
6. Das Equipment (unter anderem Fuhrpark, Transportabwicklung, Datenverarbeitung) der nationalen Konkurrenz war völlig veraltet.
7. Die meisten Unternehmen waren bis dahin überhaupt noch nicht international tätig, und soweit doch, nur sehr partiell und DHL eklatant unterlegen.
8. Kein chinesisches Transportunternehmen hatte sich von der bloßen Transportabwicklung und reiner Lagerhaltung zu einem modernen Logistikunternehmen entwickelt, das über umfangreiche Möglichkeiten zur Gestaltung der Supply Chains verfügte.
9. Die hohe Zahlungsbereitschaft bereits im Lande befindlicher Unternehmen, die über Niederlassungen in Shanghai, Peking und Umgebung verfügten, um ihre Sendungen und Waren nicht über die chinesische Post transportieren zu müssen. Viel zu häufig wurden Postsendungen geöffnet, Pakete durchsucht oder Waren blieben im Zolllager lange Zeit hängen. Sie mussten nach unangenehmen Verzögerungen mit erheblichen Mitteln freigekauft werden.
10. Die Möglichkeit als erstes ausländisches Transportunternehmen in China tätig zu sein und so die Vorteile eines First Movers zu genießen.
11. Die Möglichkeit vor Ort als erster die Konsumenteninteressen vor der Konkurrenz zu erkunden, und diese später im Wettbewerb gegenüber anderen zu verwenden und die Kunden damit an sich zu binden.

12. Die völlige Abwesenheit eines Expresszustelldienstes.

13. Das bereits hohe Wirtschaftswachstum.⁸⁴

Natürlich gab es auf der anderen Seite Bedenken, hohe Kapitalien erfordernde Investitionen in einem kommunistischen Land zu tätigen, das über Jahrzehnte vollkommen abgeschottet war.

Dennoch demonstrierte DHL seine Philosophie der aggressiven Expansion in aufstrebende Märkte ein weiteres Mal mit durchschlagendem Erfolg. Das Management war von den Chancen eines Markteintrittes im Vergleich zu den damit zusammenhängenden Risiken durchwegs überzeugt.

Im Licht der damals herrschenden Vorstellungen und Lehren für einen erfolgreichen Markteintritt lagen in dem Aufbau einer angemessenen Infrastruktur und der Schaffung eines logistischen Netzes. Dafür war eine Analyse der notwendigen technischen Einrichtungen, Transportmittel, Produktionsstätten, Lagerhallen, Handhabungsgeräte, Lager-, Umschlag und Kommissionseinrichtungen, Maschinen und Produktionsmittel, Informations- und Kommunikationssysteme, ihre technische Dimensionierung und Bestimmung der Personalkapazitäten notwendig⁸⁵.

Aufgrund dieser Anforderungen entschloss sich das Management, dass fünf wichtige strategische Entscheidungen bereits in der Vorbereitungsphase getroffen werden müssten, bevor man sich auf so ein Unterfangen einlassen konnte.

Folgende Fragen mussten zufrieden stellend geklärt werden:

⁸⁴ Vgl. Giehl, Lotze, Schmidt (2006), S. 78

⁸⁵ Vgl. Zahn (1988), S.531

- Welche Bandbreite von Logistiklösungen soll bereits von Anfang an eingesetzt werden?
- Wieweit ist es sinnvoll Leistungs-, Technologie- und Kompetenztransfer auf den chinesischen Markt durchzuführen? Was kann auf dem chinesischen Markt angenommen werden, beziehungsweise was wird von der chinesischen Zentralverwaltung und Politik zugelassen?
- Standortanalyse: In welchen Regionen und in welchem Umfang soll der Markteintritt (und damit die Investition) realisiert werden.
- Welches chinesische Unternehmen erscheint als Partner für eine erfolgreiche Projektrealisierung am geeignetsten?
- Was für Form von Gesellschaft soll eingerichtet werden?⁸⁶

Durch die sehr spezielle politische Situation und die wirtschaftliche Struktur gestalteten sich die meisten Strategieüberlegungen in der Tiefe als sehr komplex, die Bandbreite und der Umfang der verschiedenen Möglichkeiten zur Realisierungen war aber geringer als in vergleichbaren früher durchgeführten Projekten zum Markteintritt. Die chinesische Regierung war sich der Notwendigkeit und der Bedeutung moderner Infrastruktur gerade im Bereich der Transport- und Logistik durchaus bewusst, spannte aber den Rahmen der Möglichkeiten zur Gestaltung bewusst sehr eng.⁸⁷

Für DHL waren die ersten Grundsatzentscheidungen über das Angebot von Logistikleistungen bereits durch die politischen Kader der Volksrepublik China getroffen worden. Sie gestatteten in den achtziger Jahren lediglich den Zugang zur Expressdienstzustellung, ein Bereich, der in der Transport- und Logistikwirtschaft der VR China am schlechtesten aus-

⁸⁶ Wang Yi (2008), S. 53

⁸⁷ Vgl. Wang Yi (2008), S. 55

gebaut war. Andere von DHL angebotene Logistikdienstleistungen auf den Gebieten des internationalen See- und Luftfahrtfrachtverkehrs, der Beförderung von Containern im Inlandverkehr auf Straße, Schiene und in der Luft und die vorübergehende Lagerung vor Ort wurden von der politischen Führung strikt untersagt. Der klassische Briefverkehr wurde nicht liberalisiert. Wie auch in anderen Wirtschaftsbereichen, wurden nur solche Dienste freigegeben, die Know-How lieferten, das für die Erlangung internationaler Wettbewerbsfähigkeit unmittelbar notwendig erschien. Ein Nachteil für inländische Betriebe aufgrund der übermächtigen internationalen Konkurrenz sollte jedenfalls verhindert werden.⁸⁸

Um den entsprechenden Wissenstransfer zu garantieren, war es 1986 nicht gestattet, sogenannte Wholly Foreign Owned Entities (WFOE) zu gründen. Lediglich Joint Ventures konnten ausländische Beteiligungen beinhalten um den chinesische Markt zu erschließen. Dabei stand die Wahl zwischen „Contractual Joint Ventures“, also rein vertragliche Joint Ventures und „Equity Joint Ventures“ mit Kapitalbeteiligung offen. Der Partner des ersten Joint Ventures wurde das nationale Transportunternehmen Sinotrans.⁸⁹

Schon 2003 war DHL mit 24 Niederlassungen, mehr als 700 Mitarbeitern und einer Reihe von weiteren Joint Ventures mit chinesischen Transportunternehmen in China vertreten. Auf diese Weise konnte eine praktisch vollständige Abdeckung der Küstenregionen und der wichtigsten Industriezentren im Landesinneren erreicht werden.⁹⁰

Von besonderem Wert in dem seit dem Ende der Neunzigerjahre tobenden Kampf um die Vorherrschaft auf dem chinesischen Logistikmarkt und eine hervorragende Auszeichnung für die frühen Bemühungen war der Erhalt der A-Lizenz als erstes Speditionsunternehmen überhaupt. Ab diesem Zeitpunkt war es DHL gestartet das Expressgeschäft, den straßenbasierten Transport, den Luft- und Seefrachtransport sowie jede Art von Lagerhaustätigkeiten in jedem Teil der Volksrepublik China im eigenen Namen durchzuführen.⁹¹

⁸⁸ Vgl. Wang Yi (2008), S. 56

⁸⁹ Vgl. Wang Yi (2008), S. 55

⁹⁰ Vgl. DHL 的中国发展史(a)

⁹¹ Vgl. Wang Yi (2008), S. 55

Dieses entscheidende Ereignis in der Geschichte von DHL auf dem chinesischen Markt ermöglichte neue Chancen, die der Logistikkonzern durch seinen neuen Aktionsplan „China Domestic“ im Jahr 2003 nutzte. Dieses Langzeitprogramm ist auch heute noch aktuell und umfasst alle neuen Erweiterungen von innerchinesischen Logistik- und Transport-Dienstleistungen.

Zunächst richtete DHL, wenn auch Mithilfe von Sinotrans Standorten, als erstes ausländisches Unternehmen in eigenem Namen, einen Transport- und Logistikservice innerhalb des chinesischen Marktes ein. Mit Investitionen von mehr als 70 Millionen Euro richtete DHL einen Haus-zu-Haus Dienst für Geschäfts- und Privatkonsumenten ein. Er erreichte eine bis dahin auf dem chinesischen Markt nicht vorhandene Geschwindigkeit und Zuverlässigkeit, gemeinsam mit der erstmals für jeden Kunden möglichen Verfolgung des Ortes und Status einer Lieferung über das Internet.⁹²

In einem nächsten Schritt sollte die Präsenz des ursprünglich amerikanischen Transport-Konzerns in den sich rasch entwickelnden Wirtschaftszonen der Volksrepublik China intensiviert werden. DHL war 2003 mit 24 Niederlassungen und 700 Mitarbeitern vertreten, 2007 waren 37 Städte geplant. Um das zu erreichen wurden 2004 um 9 Millionen EUR sieben Niederlassungen gegründet (Wuxi, Jinan, Urumqi, Fuzhou, Zhongshan, Dongguan und Wenzhou). Insgesamt waren dabei in den Jahren bis 2008 mehr als 160 Millionen EUR an Investitionen geplant. Die Vergrößerung des Fuhrparks auf 1200 Fahrzeuge und des Personalstands auf 2100 Mitarbeiter sollten die Dienstqualität weiter deutlich verbessern.⁹³

Im Jahr 2006 antworteten DHL und Sinotrans auf dem immer stärkeren Wettbewerb anderer ausländischer Unternehmen in der Volksrepublik mit einem weiteren Konzept. Im Rahmen der Feierlichkeiten zum 20 jährigen Bestehen der gemeinsamen Zusammenarbeit gab das Unternehmen den Start eines weiteren Expansionsprogramms mit dem Titel „First in China“ bekannt. Die beiden Unternehmen verbinden mit diesem Programm drei Eckpfeiler, die

⁹² Vgl. Wang Yi (2008), S. 56

⁹³ Vgl. DHL 的中国发展史(b)

das Engagement und den Stellenwert Chinas im Portfolio von DHL aufs Neue hervorheben. Der erste Fokus liegt auf dem Ausbau der 56 bereits im Jahr 2006 bestehenden Filialen und auf der Neueröffnung von 16 weiteren Niederlassungen im ganzen Land.⁹⁴

Die Errichtung des Konzern Hauptquartiers in Peking war die zweite Säule der „First in China Strategy“. Sie war für die Realisierung des dritten Eckpfeilers besonders wichtig. In dem 15 Millionen EUR teuren Gebäude befindet sich seit der Eröffnung 2007 das interne Ausbildungszentrum für alle in China beschäftigten Mitarbeiter von DHL-Sinotrans. Zusätzlich befindet sich in dem 40.000 m² großen Gebäude ein Callcenter mit 5000 m². Die geplante Kapazität dieses Zentrums liegt bei 1000 Angestellten pro Schicht. Diese soll im Jahre 2019 benötigt werden. Die Kommandozentrale verfügt des Weiteren noch über ein 260 m² Informationstechnologiezentrum, ein 300 m² großes Zentrum zur Durchführung von Qualitätskontrollen und Sicherungen von landeseinheitlichen Qualitätsstandards. Natürlich befindet sich hier auch in der Zentrale eine operative Abteilung. Gemeinsam mit Sinotrans wurde hier ein Express Logistik Zentrum mit 5400 m² Arbeitsfläche eingerichtet, das mit modernster Technik ausgestattet ist.⁹⁵

Mit diesem Vorhaben kommt das Investitionsprogramm von DHL in der Volksrepublik China, inklusive seiner Sonderverwaltungszone, bereits im Jahr 2006 auf mehr als 500 Millionen EUR. Dies ist ein Mehrfaches gegenüber jedem anderen Unternehmen auf diesem Markt, aber auch im Vergleich zu den getätigten Investitionen bis zum Ende des Jahres 2009. Nur die letzten beiden Jahre 2008/2009 scheinen die vorherigen Wachstumsraten von 35-40% seit der Jahrtausendwende zu unterbrechen. Dennoch scheint sich die Strategie des Unternehmens, als erstes ausländisches Unternehmen auf dem chinesischen Markt antreten zu wollen, als Plan mit Weitblick zu bestätigen.⁹⁶

Heute gibt es die 5 regional Hubs in Peking, Guangzhou/Kanton, Shanghai, Tianjin und Wuhan. 2010 wurde ein neues Verteilerzentrum in Pudong, einem Vorort von Shanghai er-

⁹⁴ Vgl. Wang Yi (2008), S. 58

⁹⁵ Vgl. Wang Yi (2008), S. 59

⁹⁶ Vgl. Wang Yi (2008), S. 58

öffnet. Der „Eastern China Domestic Transportation Hub“, auf einem 25.000 m² großen Areal gelegen, ist Teil eines 30 Millionen EUR Investitionsprogramms. Das ist konsistent mit der Positionierung von Shanghai als internationalen Containertransport-Zentrums durch die chinesische Regierung.⁹⁷

Abgesehen von den Möglichkeiten der Kommissionierung, Lagerung und ähnlichen Mehrwert Diensten liegt in dieser Niederlassung ein besonderes Gewicht auf der Bearbeitung von Sendungen des gleichen Kunden, die aus verschiedenen Gebieten des Landes in Shanghai zusammengefasst werden und anschließend als eine gemeinsame Schiffsladung in das Heimatland des Abnehmers transportiert werden. Zur Garantie eines erfolgreichen Ablaufs dieser Form einer Supply Chain, in der Fachsprache auch als „Cross-Docking“ bekannt, umfasst die Niederlassung auch 53 spezielle Cross Docking – Verladestationen.⁹⁸

Weitere regionalen Hubs finden sich Beijing, Chengdu, Fuzhou, Guangzhou, Hangzhou, Jinan, Nanjing, Shanghai, Shenyang, Shenzhen, Suzhou, Tianjin, Wuhan, Xian and Zhengzhou. Insgesamt werden heute 400 Städte in der VR China abgedeckt.

4.2.2 Meilensteine des Unternehmens

1969: Adrian Dalsey, Larry Hillblom und Robert Lynn gründen in San Francisco DHL.

1971: DHL erweitern ihr Netz schnell, besonders im Fernen Osten und im pazifischen Raum und werden zu einem vertrauenswürdigen Partner vieler Unternehmen.

1974: In London eröffnet die erste britische Filiale. DHL hatte in der Welt bereits 3.052 Kunden und 314 Mitarbeiter.

1976-1978: Expansion in den Nahen Osten, nach Lateinamerika und Afrika .

⁹⁷ Vgl. DHL 的中国发展史(c)

⁹⁸ Vgl. Wang Yi (2008), S. 62

1977: In Frankfurt eröffnet Deutschland DHL seine erste Vertriebsorganisation.

1983: DHL war das erste europäische Land-Luft-Express Service-Unternehmen. Schaffung eines internationalen Distribution-Centers (Hub) in Cincinnati in den Vereinigten Staaten.

1985: Einrichtung eines erstklassigen internationalen Umschlagplatzes in Brüssel. Frachtumschlag mehr als 165.000 Tickets pro Nacht.

1986: DHL gründet ein Joint Venture in China und wurde das erste chinesische internationale Expressdienstleistungs-Unternehmen.

1990: DHL und Lufthansa, Japan Airlines und Nissho Iwai schließen eine, strategische Allianz.

1991: DHL nahm als erstes Unternehmen nach dem Golfkrieg in Kuwait die Dienstleistungen im internationalen Expressdienst wieder auf.

1993: DHL Bahrain tätigte eine Investition von 6.000 Millionen US-Dollar in die Errichtung eines neuen internationalen Umschlagplatzes.

1998: Die Deutsche Post wurde ein Gesellschafter bei DHL, das Unternehmen richtete ein IT-Zentrum in Kuala Lumpur ein.

1999: DHL Worldwide Express investierte 1,000,000,000 €, um eine erstklassige Luftfrachtflotte für das Europa und Afrika Netzwerk zu schaffen. 34 neue Boeing 757SF Frachtflugzeuge vom Typ B737F wurden angeschafft, die Lärmbelästigung um 77% und die Kohlendioxid-Emissionen um 13% reduziert.

2002: Die Deutsche Post World wurde in mit 1. Januar der Hauptaktionär von DHL, später wurde die Beteiligung sogar auf 100% aufgestockt. Der Netzausbau in Asien wurde forciert. Im Oktober begründet DHL ein Joint Venture mit Cathay Pacific Air Express Fracht Operationen. In Scottsdale in den Vereinigten Staaten wird ein neues globales IT-Zentrum geschaffen.

2003: DHL besitzt einen Anteil an Sinotrans von 5% und ist somit der größte strategische Investor bei Sinotrans. Die DHL Standard Farbe wird von rot und weiß auf rot und gelb verändert. In aller Welt werden Fahrzeuge, Verpackungsmaterialien und Büros entsprechend verändert. Nach dem Erwerb von Airborne Express (2002 Umsatz: 3,3 Milliarden), ist DHL der drittgrößte Express-Dienstleister in USA geworden. DHL bildet ein Boden Verkehrsnetz mit Ampang. Oktober DHL kündigte seinen Fünf-Jahres-Investitionsplan in China an: DHL investierten 200.000.000 \$, um Service-Funktionen in China kräftig auszubauen.

2007: DHL richtet in der Nähe von Bonn das DHL Innovation Center ein. Es ist die am weitesten fortgeschrittene Forschung und Entwicklungszentrum für die Logistikbranche dort sollen Trends erkannt neue Produkte entwickelt und die Marktchancen für neue Produkte erforscht werden.

2008: DHL baute Europas modernstes Luftfahrt-Drehkreuz am Leipziger Flughafen. Das Transit -Center ist eines der größten Gebäude Europas.⁹⁹

4.2.3 DHL in China

Bis 2009 existierten schon in ganz China über 130 Niederlassungen, die sich in 21 verschiedenen Städten befinden. Bereits im Jahr 2000 baute DHL einen internationalen Flughafen in Hongkong. Bis 2008 investierte DHL über 144 Millionen EUR für Infrastruktur. Es errichtete eine Sortieranlage für Brief und Paketsendungen von 75,000 Stück pro Stunde und verkürzte die Arbeitszeit pro Sendung von 12 Minuten auf 7 Minuten. Mehr als 40 Mil-

⁹⁹ Vgl. DHL in China, <http://www.zqex.cn/htm/guanyuDHL/288.Htm>

tionen Sendungen werden vollautomatisiert abgefertigt. Mit raffinierten Kameras und Hochgeschwindigkeitsscannern, die jedes Poststück erkennen, kann die Bearbeitungsgeschwindigkeit enorm gesteigert werden.¹⁰⁰ Der wichtigste Grund für die Wahl Hongkongs als Standort zur Errichtung des Drehkreuzes war die geographische Lage, weil von Hongkong aus alle wichtigen Geschäftszentren Asiens innerhalb von vier Stunden erreichbar sind.

Im März 2006 wurde ein neuer Gateway am internationalen Flughafen Baiyun Stadt in Betrieb genommen. Über 2,500 Pakete pro Stunde werden in diesen 3,500 m² Standort gesendet. 3,000 Briefe pro Stunde können gleichzeitig sortiert werden. Das neue Terminal bietet eine Infrastruktur für internationale Sendungen und Binnensendungen, welche bei internationalen Sendungen mit dem Flugzeug oder bei Binnensendungen auf der Straße transportiert werden.¹⁰¹

Seit 2007 ist DHL als erstes ausländisches Unternehmen, das auf dem chinesischen Binnenmarkt Luftfrachtverkehr anbieten darf, zugelassen. DHL ist es jetzt erlaubt, in ganz China zwischen 17 Städten Fracht per Flugzeug zu transportieren. Das heißt, Shenzhen, Guangzhou, Dalian, Qingdao, Tianjing, Chengdu, Xiamen, Shenyang, Xian, Kunming, Hangzhou, Wuhan, Nanjing, Ningbo, Urumqi und Fujian werden miteinander vernetzt werden. Diese Verbindungen sind Teil eines EUR 15,40 Millionen Modernisierungspaketes zur Verbesserung der DHL-Infrastruktur.¹⁰²

4.2.4 Stärken und Schwächenanalyse

STÄRKEN: Die breite Produktpalette ist eine der großen Stärken des Unternehmens. Neben Straßen-, See- und Luftfracht, werden auch Mehrwertleistungen, wie zum Beispiel Supply Chain Analysen, Design, computerintegrierte IT-Lösungen, spezielle Industrielösungen, Lagerhaltung usw. angeboten. Eine Stärke ist auch die Marktführerschaft unter

¹⁰⁰ Vgl. DHL Hongkong (2010). <http://www.dhl.com.hk>

¹⁰¹ Vgl. DHL (2010). <http://www.dhl.com>

¹⁰² Vgl. Wang Yi (2008), S. 66

ausländischen Unternehmen am asiatischen Markt, besonders in China.

SCHWÄCHEN: Nach Trennung vom amerikanischen Heimmarkt ist ein zusätzlicher Kostenfaktor weggefallen. Noch scheint eine umfassende Vereinbarung mit einem der verbleibenden US-Carrier nicht gelungen zu sein. Daneben ist vor allem in Japan die Fähigkeit, Express Dienstleistungen im ganzen Land anzubieten, nur eingeschränkt vorhanden. Die Konzentration auf Geschäftskunden brachte gute Erfolge, führte aber zu einer Vernachlässigung des Privatkundengeschäfts, dessen Anteil in Schwellenländern augenblicklich nur 10 % beträgt.

CHANCEN: Die riesige Zahl von Niederlassungen und Stützpunkten auf der ganzen Welt, lässt aber die Zukunftsaussichten durchaus positiv erscheinen. In China verfügt DHL gemeinsam mit Sinotrans über Büros in 318 Städten, damit ist man in der Lage, 95 % der chinesischen Bevölkerung erreichen. Die langjährige Präsenz in China ist eine der Stärken des Unternehmens und zugleich auch eine der größten Möglichkeiten für zukünftiges Wachstum.

RISIKEN: Der hohe Ölpreis ist eine eventuelle Gefahr für alle Transportunternehmen. Aufgrund des sehr großen eigenen Fuhrparks liegt für DHL ein höheres Risiko vor als für solche Unternehmen, welche ihre Transportleistungen, zumindest teilweise ausgelagert haben. Nicht voll ausgelastete Fahrten könnten noch stark den Gewinn reduzieren.¹⁰³

4.3 Sinotrans&CSC

4.3.1 Einleitung

Sinotrans&CSC ist das größte nationale Logistikunternehmen in der VR. China und auch der Marktführer auf dem nationalen Logistikmarkt. Sinotrans&CSC befindet sich als GmbH

¹⁰³ Vgl. Sandrell, David (2010), S. 67

zu 51% im Eigentum des chinesischen Staates und die restlichen 49% gehören privaten Unternehmen oder Einzelpersonen. Sein Hauptsitz ist in Peking, aber mit seinen vielen Niederlassungen weist es das dichteste Netz in der ganzen VR China auf. Durch Zusammenarbeit mit vielen ausländischen Logistikunternehmen ist Sinotrans&CSC weltweit logistisch tätig.

Mehr als 19.000 Mitarbeiter erwirtschafteten im Jahr 2008 einen Umsatz von EUR 2,93 Milliarden und erzielten dabei einen Gewinn von EUR 78,32 Millionen. Der Umsatz war um 13,21% höher als im Jahr 2006, der Gewinn nahm aber um 20,31% ab.¹⁰⁴

Service und Produkte der Sinotrans&CSC sind Folgende:

1. Reedereiagenten

Derzeit ist Sinotrans&CSC der größte Reedereiagent, seine Filialen befinden sich in allen größeren Städten und Regionen in ganz China und bieten vollen Service von Haus zu Haus.

2. Landspedition

Sinotrans&CSC bietet internationalen Eisenbahnverkehr und Landbrücken-Transport.

3. Luftfracht

Sinotrans&CSC arbeitet mit mehr als 40 Fluggesellschaften und mehr als 100 ausländischen Spediteuren eng zusammen und bietet Dienstleitungen im Export- und Importbereich für Kunden weltweit an.

4. Supply Chain Logistik

Sinotrans&CSC bietet für die Kunden ein Paket von Gesamtlogistiklösungen für Land-, See- und Luftfracht, Lagerung, Transport und andere Dienstleistungen an.

¹⁰⁴ Vgl. Sinotrans&CSC (2010a)

5. Express-Lieferung

Sinotrans&CSC unternimmt große Anstrengungen, um inländischen Kunden Expresslieferungen von höchster Qualität mit Tür-zu-Tür-Service zu bieten.¹⁰⁵

4.3.2 Meilensteine des Unternehmens

Im Jahr 1950 wurde Sinotrans&CSC als staatliches Unternehmen gegründet, aufgrund dieses Umstandes hatte Sinotrans&CSC lange Zeit als einziges zugelassenes Logistikunternehmen Güter zu transportieren.

Im Jahr 1956 begann Sinotrans&CSC als erstes Unternehmen mit Schiffscontainertransporten innerhalb Chinas.

Im Jahr 1980 wurde der „Tür-zu-Tür“ Versand eingeführt, dabei gab es als zusätzliche Option die Express Zustellung. Eine Zusammenarbeit mit internationalen Unternehmen wurde mittels Joint-Ventures-Abkommen vereinbart, z.B. mit DHL, TNT, UPS und OCS.

Im Jahr 1997 wurde nach einer kompletten Restrukturierung des Unternehmens verstärkt nach Kooperationspartnern gesucht, um den Markt aufzuteilen.

Erwähnt seien hier die Akquisitionen des Transportunternehmens Shandong Lischen im August 2006 oder die hundertprozentige Übernahme von Chongqing Shuangyuan Logistics Company im August 2007.¹⁰⁶

Der amerikanischen Logistiker NRS war das erste ausländische Joint Venture von Sinotrans&CSC und wurde als „SINORS“ bezeichnet. Als wichtiger Meilenstein in der Geschichte des Unternehmens sei er hier erwähnt.¹⁰⁷

¹⁰⁵ Vgl. Sinotrans&CSC (2010b)

¹⁰⁶ Vgl. datamonitor (2007), Sinotrans Limited Company profile, S. 6

¹⁰⁷ Vgl. datamonitor (2007), Sinotrans Limited Company profile, S. 7

4.3.3 Sinotrans&CSC in China

Als größtes Transport- und Logistikunternehmen besitzt Sinotrans&CSC über 250 Niederlassungen in der VR. China. Allein in der wirtschaftlich wichtigen Provinz Guangdong findet man mehr als 50 Niederlassungen. Um die Kunden optimal zu betreuen, hat das Unternehmen den Markt in unterschiedliche Sparten unterteilt.¹⁰⁸

Im Bereich Spedition werden Wasser-, Straßen-, Luft-, Bahn-, und auch Multimodaltransporte in die Städte angeboten. Die folgende Tabelle zeigt die Hauptverkehrsrouten mit Laufzeit und Durchführungshäufigkeit pro Woche von Huangpu, Guangzhou:

<i>Heimische Routen</i>	<i>Dauer in Tagen</i>	<i>Häufigkeit</i>
Huangpu – Wenzhou	3 Tage	Alle 2 Tage
Huangpu – Shanghai	3 – 4 Tage	Alle 2 Tage
Huangpu – Dalian	7 Tage	Alle 4 Tage
Huangpu – Qingdao	5 Tage	Alle 5 Tage
Huangpu – Xiamen	2 Tage	Alle 5 Tage
Huangpu – Ningbo	4 Tage	Alle 5 Tage

Tabelle 8: Standardrouten von Sinotrans Guangdong Co, LTD.¹⁰⁹

Neben internationalen Schiffsverbindungen bietet Sinotrans auch internationale Bahnstrecken an, die für Rohstofftransport von großen Mengen z.B. Mango anpasst sind.

Die Folgende Tabelle stellt den Service, der von Guangzhou aus regelmäßig angebotenen Frachtrouten, dar:

¹⁰⁸ Sinotrans Guangdong Co., LTD.(2010a)

¹⁰⁹ Sinotrans Guangdong Co., LTD.(2010b)

Service	Über den Staatsgrenze und Grenzübergang
Mittel Asien Service	Über Kasachs- tan-Usbekistan-Tadschikistan-Turkmenistan-Kirgistan über den Grenzübergang Alashankou
Mongolia Service	Grenzübergang Erlian
Nord Korea Service	Über Russland, Grenzübergang Dandong
Russland Service	Über Grenzübergang Manzhouli und Suifenhe
Vietnam Service	Grenzübergang Pinxiang

Tabelle 9: Frachtrouten SInotrans¹¹⁰

Die Verladung und Lagerabwicklung sind ein anderer wichtiger Geschäftsbereich. Im Jahr 1962 wurde der erste Terminal in Guangdong errichtet, inzwischen sind drei weitere Verladestationen (Zhongshan, Jiangmen und Dongjiang) gebaut worden. Diese vier Stationen gewährleisten eine Zustellung innerhalb von 24 Stunden nach Hongkong.

„Sinotrans Guangdong Huangpu Warehouse und Terminal CO., Ltd“ hat eine Kapazität von 800.000 TEUs pro Jahr plus einen zusätzlichen Terminal für Stahltransport. Dieses Unternehmen verfügt über einen weiteren Service für Verladetätigkeit, Lagerverwaltung, Weitertransport, Instandhaltung und Beratung von Kunden.

„Feeder Service“ ist der dritte wichtige Geschäftsbereich. Er gewährleistet Containern den Wassertransport von kleineren Meeres- und Flusshäfen zu den internationalen Reedereien von Hongkongs Containerhäfen. Mit einem Besitz von über 30 solcher Transportschiffe und einem maximalen Beförderungsvolumen von 200.000 TEU pro Jahr zählt Sinotrans Guangdong zu den Marktführern.

¹¹⁰ Vgl. Sinotrans Guangdong (2010c)

Folgende Abbildung zeigt die Feederschiffsrouten von Sinotrans. In diese Abbildung sind die Verbindungen aus den Städten Huangpu, Guangzhou, Foshan, Shunde, Zhongshan, Jiangmen in die Shengzhen Seehäfen und „Hongkong Terminals“ bezeichnet.



Abbildung 14: Überblick Feederschiffsrouten von Sinotrans.¹¹¹

Zum besseren Verständnis werden, in den folgenden zwei Tabellen die wöchentlichen Fahrpläne, Dauer der Fahrten und die Häufigkeit des Transportes in einem Überblick dargestellt.

Perlen Fluss Delta ←-----→ Shenzhen

Stelle	Hafen	Transit Zeit	Häufigkeit
Huangpu	Alter Hafen	5 Stunden	Täglich
	Wuchongkou	6 Stunden	Täglich

¹¹¹ Sinotrans Guangdong (2010d)

Shunde	Beijiao	6 Stunden	Mo, Mi, Fr
	Rongqi	6 Stunden	Täglich
	Leliu	6 Stunden	Mo, Mi, Fr
Zhongshan	Zhongshan	4,5 Stunden	Täglich
Jiangmen	Waihai	8 Stunden	Täglich

Tabelle 10: Zubringerstrecken Sinotrans nach Shenzhen¹¹² (aus eigener Darstellung)

Perlen Fluss Delta ←-----→ **Shenzhen**

Stelle	Hafen	Transit Zeit	Häufigkeit
Zhongshan	Zhongshan	8 Stunden	Täglich
Sunde	Beijiao	6 Stunden	Mo, Mi, Fr
	Rongqi	6 Stunden	Täglich
	Leliu	6 Stunden	Mo, Mi, Fr
Huangpu	Dongjiang	9 Stunden	Täglich
	Alter Hafen	10 Stunden	Täglich
		9 Stunden	Täglich
Jiangmen	Gaosha	12 Stunden	Täglich
	Waihai	12 Stunden	Täglich

Tabelle 11: Zubringerstecken Sinotrans nach Honkong¹¹³

Sinotrans beschäftigt wie alle anderen großen Logistikunternehmen auch einen Expresszustelldienst mit der Beförderung von Fracht per Luft, wobei internationale Expresszustellungen nach Nord- und Südamerika oder Europa in Kooperation mit z.B. DHL, UPS, und TNT getätigt werden.¹¹⁴

¹¹² Sinotrans Guangdong (2010e)

¹¹³ Sinotrans Guangdong (2010f)

¹¹⁴ Wang Yi (2008), S. 27

Als ein großes Unternehmen wusste Sinotrans ganz genau, dass es ist kaum möglich war, alleine herkömmliche Transportleistungen durchzuführen. Aus diesem Grund setzt sich Sinotrans Guangdong aus fünf Logistikcentern zusammen, um eine vollständige Supply Chain Solution zu bauen, und zwar auch für Mittel und Großbetriebe im Bereich der Erdöl-, Elektro-, Kommunikations-, und chemischen Industrie. Um einen Echtzeitbestand aufzunehmen, sind in jedem Center ein EDI- und WMS-System installiert, Ein OMS-System ermöglicht die individuelle Durchführung von Buchungen und verfolgt zu jeder Zeit die Sendungen.¹¹⁵ Ähnliche moderne Logistikcenter findet man auch an anderen Standorten, wie Z.B. in zwei Städten in der Provinz Fujian, Shanzou- und Xiamen. Diese zwei Logistikcenter sind im Jahr 2007 in Betrieb genommen worden. Die Schwerpunkte liegen hauptsächlich auf Zollgütern, Eilzustellungen und dem Transport von sperrigen Gütern, die in das Hinterland gehen sollen.¹¹⁶

4.3.4 Stärken- und Schwächenanalyse.

STÄRKEN: Da es lange Zeit das einzige staatliche Logistikunternehmen war und vor ausländischen Mitbewerbern geschützt war, konnte es eine Vormachtstellung auf dem Markt aufbauen. In der VR. China werden fast 48% aller aufgegebenen Expresssendungen von Sinotrans zugestellt. Bei Gütertransporten wird jeder zehnte Container von einer der zahlreichen Sinotrans-Tochterunternehmen transportiert. Diese beiden Bereiche werden als besonders robuste und wachstumsträchtige Haupteinnahmequelle angesehen. Im Vergleich zum Jahr 2006 ist der Umsatz im Jahr 2007 um fast 30% gestiegen.

SCHWÄCHEN: Obwohl Sinotrans als einziges staatliches Unternehmen unschätzbare Vorteile und lokalen Schutz gegen ausländische Unternehmen genoss, hatte diese Monopolstellung und dementsprechende Isolation auf der anderen Seite zur Folge, dass es Sinotrans alleine nicht möglich war, auf den globalisierten Märkten Fuß zu fassen und heimischen Logistikunternehmen eine durchgehende Logistikkette vom Entstehungs- bis zum

¹¹⁵ Wang Yi (2008), S. 30

¹¹⁶ Wang Yi (2008), S. 26

Bestimmungsort zu gewährleisten. Auf diesem Grund hatte das Management die Aufgabe, Partnerschaften mit ausländischen Unternehmen, wie z.B. DHL einzugehen, um die Schwachstellen der Logistikkette zu verringern. Seit geraumer Zeit versucht Sinotrans, die neue Marketingstrategie anzuwenden, um das robuste nationale Geschäft auf dem heimischen Markt weiter zu erhalten.

CHANCEN: Trotz guter Zukunftsaussichten darf nicht übersehen werden, dass es ausländischen Unternehmen nach dem Beitritt Chinas zur WTO gelungen ist, Marktanteile insbesondere im Bereich des Luftfrachtgeschäftes zu erringen. Die Luftfrachtkonkurrenz ist von Jahr zu Jahr immer härter geworden. Auf dem chinesischen Markt gibt es nur noch die COSCO-Group mit einem größeren Marktanteil. Sinotrans hat als eine weitere strategische Maßnahme einen Zusammenschluss mit dem chinesischen Logistikunternehmen „Yangtze Transportation Groupsamt“ einem Aktientausch durchgeführt. Nach diesem Zusammenschluss ist ein neues mit rund EUR 10,20 Milliarden bewertetes Unternehmen namens „China Logistics Group“ entstanden, welches sämtliche Tätigkeiten wie z.B. Flusstransporte, Überseetransporte, Expresszustellungen, Lagerabwicklung sowie bereits auch Lufttransporte in Zukunft selbständig im eigenen Bereich abwickeln könnte.¹¹⁷

RISIKEN: Die andere Pionierrolle für Sinotrans ist es, ausländische Logistikunternehmen zu erwerben. Nachdem die VR. China der WTO beigetreten ist, besteht für internationale Unternehmen die Möglichkeit einer Partnerschaft mit einem chinesischen Unternehmen im Rahmen eines Joint-Ventures. Nun haben viele ausländische Unternehmen Schwierigkeiten, den chinesischen Markt zu verstehen. Um eine kostspielige Markteintrittskampagne zu vermeiden, versuchen viele ausländische Unternehmen, nationale Betriebe zu kaufen. Sinotrans hatte eine Exklusivpartnerschaft mit dem amerikanischen Handelslogistikexperten „National Retail Systems“ abgeschlossen. Die chinesische Firma hatte dabei die Erwartung, dass ihr diese Partnerschaft dabei behilflich sein könnte, in Amerika auf dem dortigen Markt zu reüssieren. Es ist beabsichtigt, dass eine durchgehende Supply Chain, vom chinesi-

¹¹⁷ Vgl: China Supply Chain Council (2010): <http://www.supplychain.cn>

schen Hersteller bis zum einzelnen amerikanischen Verkäufer hergestellt wird.¹¹⁸

5. Schwächen chinesischer Logistikunternehmen

5.1 Allgemeine Daten der empirischen Untersuchungen

Die empirischen Untersuchungen basieren auf dem Leitfadeninterview. Bei diesem Leitfadeninterview wurden 20 Experten aus jeweils einem Produktionsunternehmen per Telefon befragt. Davon sind 15 Logistikabteilungsleiter, die restlichen 5 Personen sind aber auch für Warentransport zuständig. Diese 20 Unternehmen sind vom Autor absichtlich aus unterschiedlichen Regionen ausgesucht worden. 6 Unternehmen befinden sich in der Guangdong-Provinz, 4 Unternehmen in der Fujian-Provinz, 3 in der Shandong-Provinz, 3 in Shanghai, 2 in der Sichuan-Provinz und die restlichen 2 in der Liaoning-Provinz.

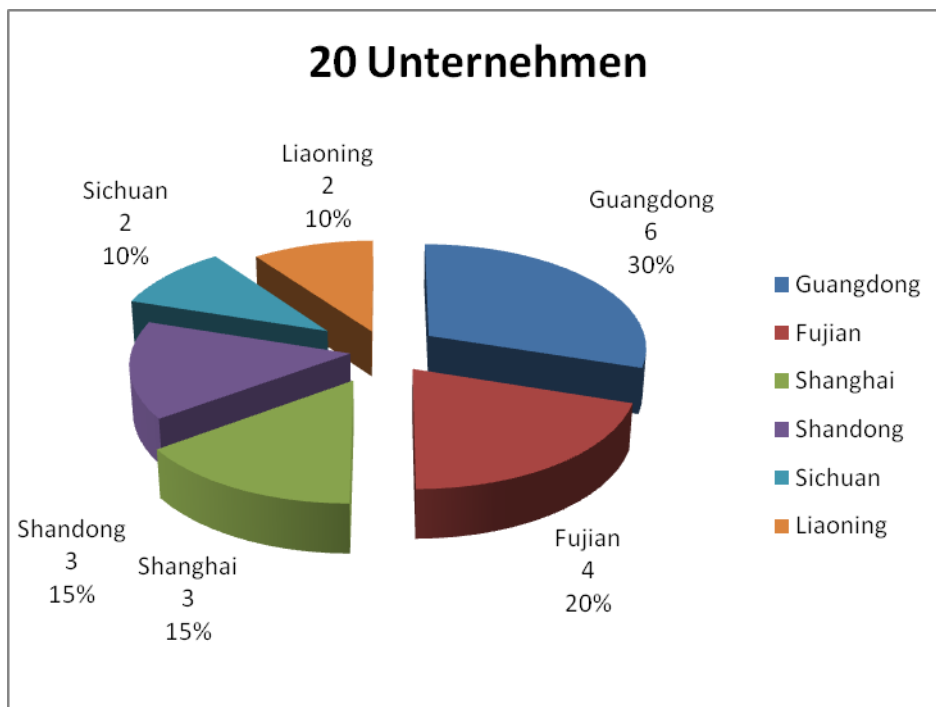


Abbildung 15: Befragte Unternehmen aus verschiedenen Regionen

¹¹⁸ Vgl. Sandrell, David (2010), S. 46

Von diesen 20 untersuchten Unternehmen sind 8 Unternehmen aus der Anlagenbauindustrie, 6 Unternehmen aus der Textilindustrie, 3 Unternehmen aus der Baumaschinenersatzteilindustrie und 3 aus der Kunststoffindustrie.

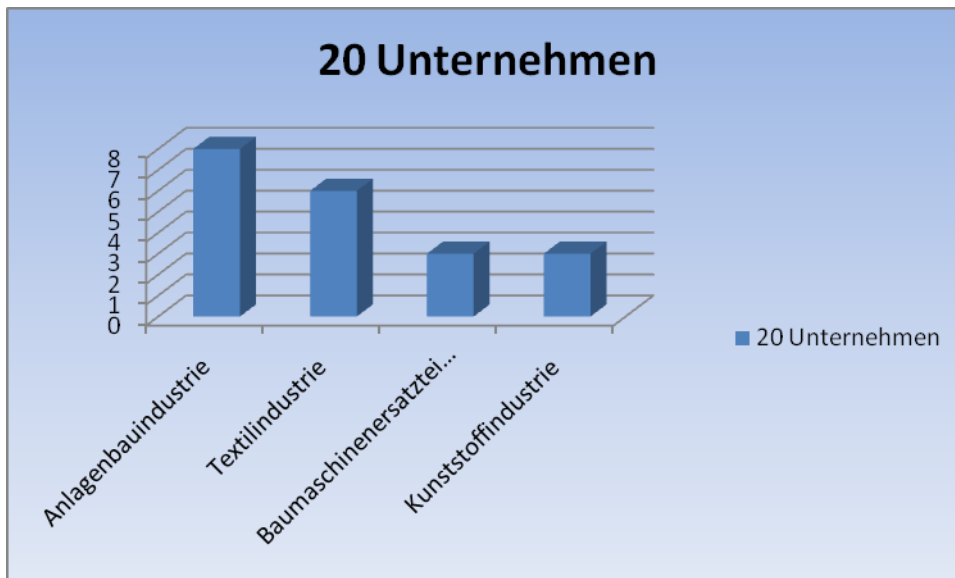


Abbildung 16: Befragte Unternehmen aus verschiedenen Branchen

30 % der gesamten interviewten Unternehmen haben mehr als 200 Mitarbeiter, 25 % der gesamten interviewten Unternehmen haben über 100 Mitarbeiter, 20 % der gesamten interviewten Unternehmen haben über 50 Mitarbeiter und die restlichen haben wenig als 50 Mitarbeiter.

Alle untersuchten Unternehmen haben eine enge Geschäftsbeziehung zu Logistikunternehmen. Die meisten untersuchten Unternehmen lassen ihre Waren per Straße und/oder per Schiene transportieren, dazu wird Schiffstransport von 30 % (6) der untersuchten Unternehmen häufig nachgefragt. Nur 2 Unternehmen lassen ihre Waren per Luft transportieren. Die Waren von untersuchten Unternehmen werden meistens über eine durch LKW-, Eisenbahn-, Binnenschifftransport und Seehäfen miteinander vernetzte Logistikkette transportiert.

Nur 40 % der interviewten Unternehmen haben ab und zu in das Ausland exportiert oder aus dem Ausland importiert. Die meisten Unternehmen sind auf den heimischen Markt fokussiert.

Folgende Fragen sind an die untersuchten Unternehmen gerichtet worden:

1 Wo befinden sich Ihre Produktionsstätten in China?

请问贵公司位于中国的哪里?

2 Wie viele Mitarbeiter gibt es in Ihrem Unternehmen und zu welcher Größenkategorie gehört Ihr Unternehmen?

请问贵公司有多少员工，公司规模有多大?

3 Zu welcher Branche gehört Ihr Unternehmen?

请问贵公司属于哪个行业的?

4 Was ist Ihr Arbeitsbereich und Ihr Berufstitel?

您在公司任何职，工作范围是什么?

5 Schildern Sie bitte den physischen Weg der Waren von der Produktionsstätte bis zum Empfänger?

请您阐述一下，货物从出厂到客户的运输路线?

6 Haben Sie enge Geschäftsbeziehungen mit Logistikunternehmen?

请问贵公司是否和物流公司有紧密的业务合作关系?

7 Wo liegt Ihrer Meinung nach die Schwachstelle in der Logistikkette von der Produktionsstätte bis zum Empfänger?

您在这条物流运输供应链上看到哪些不足和需要改进的地方?

5.2 Ergebnisse der empirischen Untersuchungen

1. Verspätung

Verspätung ist das häufigste der von den befragten Unternehmen genannten Probleme. 17 von 20 untersuchten Unternehmen haben es öfter erfahren, was 82 % der gesamten Unternehmen entspricht. 10 Unternehmen (50 %) sagen, die Beförderung per Straße oder per See verspätet sich öfter als die per Schiene, die 2 relativ oft Waren per Luft transportierenden befragten Unternehmen vertreten die Meinung, dass die Verspätung per Luft sie manchmal "voll erwischt habe". Schifffahrt verspäte sich ca. 3 – 7 Tage und Straßentransport verspäte sich durchschnittliche 1 – 2 Tage. Zu der Häufigkeit der Verspätung machen die untersuchten Unternehmen unterschiedliche Angabe, da die Verzögerungen manchmal bis oft vorkommen würden.

Folgende Ursachen könnten die Verspätungen haben:

1.) Verspätete Beladung

Drei Unternehmen sagen, dass der LKW zu spät bei der Produktionsstätte ankommt oder dass ein Abfahrtstermin für einen Schienen- oder Seetransport einfach verschoben wird.

2.) Unwetter

Zwei der befragten Unternehmen sagen, dass die Verspätungen auch durch Unwetter verursacht werden können. Das ereignet sich besonders oft bei der Seefracht und dem Straßentransport, weil diese Beförderungsarten stark vom Wetter abhängig sind.

2. Beschädigung

Bei der Beschädigung kann man zwischen Verpackungsbeschädigung und Produktbeschädigung unterscheiden. 6 von 20 befragten Unternehmen sagen, dass eine Beschädigung der Verpackung und/oder des Produktes während des Transports per See und/oder per Schiene oft vorkommt.

Sieben der 20 befragten Unternehmen sagen, dass Verpackungsbeschädigungen immer wieder beim Transport passieren. Aber über die Häufigkeit der Verpackungsbeschädigungen sind die untersuchten Unternehmen unterschiedlicher Meinung. Manche Unternehmen sind der Meinung, es passiere schon manchmal, manche Unternehmen sagen dagegen, es passiere nur selten, etwa ein- bis zweimal pro Jahr.

Die Ursachen für die Verpackungsbeschädigungen sind unterschiedliche, aber zwei Ursachen will der Autor aufzeigen.

1.) Verpackungen sind von mangelhafter Qualität

Bei 6 (30 %) befragten Unternehmen wurden folgende Fälle als relativ häufige Verpackungsbeschädigung genannt:

- In einem Container sind unterschiedliche Waren, die möglicherweise von einem oder mehreren verschiedenen Unternehmen sind, befördert worden. Während des langen Seetransports (in der Regel 30 Tage) sind die Waren gegeneinander gestoßen. Die Verpackungen von verschiedenen Herstellern sind von unterschiedlicher Qualität, manche Verpackungen sind nach den Stößen beschädigt.
- Die Packungen sind nicht genügend gegen Wasser geschützt. Nach einer langen Seefahrt sind die Verpackungen auf Grund von Nässe angefault. .

- Auch sagten einige befragte Unternehmen, dass manche Waren aus Metall oder mit metallischen Teilen durch lange Liegezeiten in Häfen rostig werden.

2.) Umladung

Drei der befragten Unternehmen haben Verpackungsbeschädigungen bei der Umladung zwischen unterschiedlichen Verkehrsträgern erlebt, wie z.B. vom LKW auf die Eisenbahn oder vom Schiff ins Flugzeug.

Kundenwünsche an die Logistikunternehmen:

1. Eine multimodale Transportkette ist so bald wie möglich anzubieten

Zwölf der befragten Unternehmen (60 %) haben den Wunsch geäußert, dass die Logistikdienstleister ihre Verantwortung ernster nehmen sollten. Sehr viele Logistikunternehmen würden miteinander nur über den Preis konkurrieren und den Unternehmen zwar günstige Tarife anbieten, das Unternehmen müsste sich im Rahmen der Transportkette aber selbst mehrere verschiedene Logistikanbieter aus unterschiedlichen Verkehrsträgern aussuchen. Um z.B. Waren von Fujian nach Shandong zu transportieren, müssten drei verschiedene Logistikanbieter herangezogen werden, die alle das Unternehmen auszuwählen hätte. Der Wunsch der Unternehmen zielt nun weniger auf immer niedrigere Preise, sondern vielmehr auf das Angebot einer multimodalen Transportkette, wobei ein Logistikunternehmen für den gesamten Transport beauftragt wird, das sich seinerseits um die einzelnen Etappen und die entsprechenden Subunternehmer und Transportarten kümmert.

2. Die Individuelle Logistikdienstleistung sollte erweitert werden. Die Logistik stößt damit in Bereiche vor, die weit über die traditionelle Lager- und Transportwirtschaft hinausgehen.

Sieben der befragten Unternehmen erhoffen sich, dass die Betriebsart von Logistikanbie-

tern unterschiedlichen individuellen Ansprüchen entsprechen sollte. Sechs davon haben gemeint, Logistikunternehmen sollten nicht nur wie bisher die Transportmittel bereitstellen, sondern auch das bei der ganzen Logistikkette das derzeit noch fehlende vereinigende Verwaltungssystem zur Verfügung stellen.

6. Handlungsempfehlungen

- Um Kunden zu gewinnen und Stammkunden auf Dauer zu halten und auf Veränderungen der Kundenwünsche schnell reagieren zu können, soll das Logistikunternehmen in einem engen Kontakt mit den Kunden stehen.
- Eine enge Zusammenarbeit und Interdependenzen zwischen unterschiedlichen Logistikunternehmen können genutzt werden, um Kosten zu minimieren und auch mehr Kunden zu gewinnen. Z.B. ein Schiffstransporter schließt mit einem LKW-Transporter und einem Luft-Transporter einen Zusammenarbeitsvertrag ab, um den Kunden den Transport ihrer Güter zu erleichtern und die Gesamtkosten sowohl auf Kundenseite als auch im eigenen Bereich zu reduzieren.
- Auf Grund steigender Kundenanforderungen soll das Supply Chain Management bei chinesischen Logistikanbietern entwickelt werden, und zwar von der Lagerhaltung, über die Verpackung bis zum Transport.
- Durch Just-in-time-Lieferung reduzieren sich die Lagerbestandskosten. Bei der Just-in-time-Anlieferung erhält der Lieferant die Bestellungen häufig elektronisch, so dass sich auch der Aufwand der Auftragsabwicklung reduziert.
- Sowohl für die Abwicklung des Supply Chain Managements als auch bei der Einführung/ Verbesserung der Just-in-time-Lieferung ist eine sorgfältige und gründliche

Schulung der Mitarbeiter unbedingt notwendig.

- Man kann ein Joint-Venture-Logistikunternehmen gemeinsam mit Kunden gründen: Der Kunde besitzt dann nicht nur ein Teileigentum an den Logistikimmobilien, sondern entwickelt auch ein besonderes Interesse, um die wirksame Kontrolle der logistischen Prozesse zu verbessern. Das passiert oft in Industrien mit hoher Wertschöpfung, wie der Elektronik- und Autoindustrie. So hat etwa DHL Logistics in Form eines Joint –Ventures gemeinsam mit Shanghai Automotive Industry Corp ein neues Logistikunternehmen namens Shanghai Anji-DHL Logistics gegründet.¹¹⁹

¹¹⁹ Basis Interview mit Verkehrsamt Jinzhou

7. Zusammenfassung

Vor dem Hintergrund der Globalisierung stellt das anhaltende Wachstum der chinesischen Wirtschaft eine gute Chance dar. Angetrieben vom starken Wachstum in beinahe allen wirtschaftlichen Bereichen und dem ausgeprägten Nachholbedarf der chinesischen Bevölkerung an Konsumgütern, erzielt auch der Transport- und Logistiksektor jährlich neue Rekordzahlen an beförderten Gütern.

In der VR. China steht die klassische Leistung des „einfachen“ Gütertransportes von einem Abholpunkt A zu einem Bestimmungspunkt B mit einem Anteil von 75 % ganz klar im Vordergrund. Aber heutzutage reicht das für die schnell wachsenden Kundenanforderungen nicht mehr aus. Es fordert die chinesischen Logistikanbieter heraus, eine neue Strategie zu entwickeln. Dafür sind zwei vorbildliche Beispiele nämlich DHL in China und Sinotrans& CSC dargestellt und durch SWOT analysiert worden. Insbesondere wurden die Marketingstrategien von beiden Konzernen ausführlich vorgestellt. Auf der Basis von 20 Interviews von Verantwortlichen bei 20 Produktionsunternehmen verschiedener Größe, die enge Geschäftsbeziehungen mit Logistikunternehmen unterhalten, versuchte der Autor die Schwachstellen von Logistikunternehmen zu entdecken und Herausforderungen für solche Unternehmen zu formulieren. Mit der Darstellung der entsprechenden Handlungsempfehlungen endete diese Arbeit.

8. Abstract

This work focuses on the Chinese logistics companies. In the PR of China there is the classic performance of "simple" carriage of goods from a pickup point A to a destination point B with a share of 75 % clearly in the foreground. But today this is not enough any longer for a fast growing customer desire. It is a challenge for the Chinese logistics provider to develop a new strategy. Two model examples DHL in China and Sinotras&CSC are presented and further illustrated by SWOT analysis. In particular, the marketing strategies of both companies are presented in detail. Based on 20 interviews with officers of 20 production companies of different size that have a close relationship with logistics companies, the author tries to show the points of vulnerability of logistics companies and to discover the challenges for those companies. This work ends with the presentation of some appropriate recommendations for logistics companies to meet their future challenges.

9. Literaturverzeichnis

Airport Council Int. (2009): www.airport.org (11.11.2010)

Becker, H./Straub (2007): Drachenflug, Berlin 2007

Bedeutende Straßenfrachtrouten in China (2009):

<http://www.google.com/imgres?imgurl=http://www.zjjvip.com/map/chinamap.jpg&imgrefurl>

China Supply Chain Council (2010): <http://www.supplychain.cn> (10.06.2010)

Council of Supply Chain Management Professionals | CSCMP (2007)

Containerseehafe von Hongkong :
<http://www.google.com/imgres?imgurl=http://blog.hsw.cn/attachments/2007/06/30/>
(08.09.2010)

Containerseehafen von Shanghai :

<http://www.google.com/imgres?imgurl=http://www.portshanghai.com.cn/sipg/lcompany/images/sct1> (08.09.2010)

Datamonitor Business Information Center (2006): Logistics in China

David Sandrell (2010): Darstellung und Beschreibung ausgewählter Logistikunternehmen in der Volksrepublik China, dargestellt am Beispiel Südchina

DECHEMA e V. (2007): Logistikmarkt China: Potenziale und Risiken in Reich der Mitte

Deutsche Post World Net AG (2010a):

<http://www.zqex.cn/htm/guanyuDHL/28.Htm> (03.08.2010)

Deutsche Post World Net AG (2010b):

<http://www.zqex.cn/htm/guanyuDHL/100.Htm> (03.08.2010)

Deutsche Post World Net AG (2010c):

<http://www.dhl.com/en.html> (04.08.2010)

Deutsche Post World Net AG (2010d):

<http://www.dhl.de>, <http://www.dp-dhl.com> (04.08.2010)

Deutsche Post World Net AG (2010e):

http://www.dp-dhl.com/de/ueber_uns/auf_einen_blick/die_marke_dhl.html (04.08.2010)

DHL 的中国发展史(a): <http://www.zqex.cn/htm/guanyuDHL/28.Htm> (11.10.2010)

DHL 的中国发展史(b): <http://www.zqex.cn/htm/guanyuDHL/100.Htm> (11.10.2010)

DHL 的中国发展史 (c): http://www.cn.dhl.com/zh/about_us/company_portrait.html
(12.10.2010)

DHL Hongkong (2010): <http://www.dhl.com.hk/2010> (09.12.2010)

DHL (2010): <http://www.dhl.com/2010-Guangdong> (11.12.2010)

DHL in China: <http://www.zqex.cn/htm/guanyuDHL/288.Htm> (11.09.2010)

Die VR China und ihre Nachbarn : <http://www.59edu.com/Article/ShowArticle.asp?ArticleID=3778> (10.10.2010)

Dohde (2008): Rohde, Dr. R.: Bundesagentur für Außenwirtschaft:

Transport und Logistik in der VR China S. 20-31

Dülfer (2005): Episoden des Logistik-Managements in Antike und Mittelalter In: Logistik Stories | Göpfert / Froschmayer (Hrsg.). S.80f

EK-Europäische Kommission „China“ :
http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2006/september/tradoc_113366.pdf (10.12.2010)

Frost/Sullivan (2007): Strategic Analyse of the Chinese Logistics Market

Garcia-Dastugue /Lambert / Rogers (2001): The Supply Chain Management Prozesses: The International Journal of Logistics Management 12(2001)2

Giehl, Lotze, Schmidt (2006): Markenpolitik: Markenwirkungen – Markenführungen – Markencontrolling

Hafen Hamburg Marketing (2009): www.Hafen-hamburg.de (11.11.2010)

Häufig genutzte transportrouten im Schienenverkehr:
http://www.12306.cn/mormhweb/zxdt/Qtlxw_page_1.html

Kummer. S./Tong.J. (2008): Logistik in China nach WTO Eintritt, in: Industrie Management, Nr. 1 (2008), S. 47-53

Lambert /Copper /Pagh (1998) : Supply Chain Management. Implementation issues and research opportunities in: The International Journal of Logistics Management 9(1998)2

Lian (2007): Strategie der ausländischen Logistikunternehmen in China

Logistik in China, DHL – Logistik

<http://www.dhl-discoverlogistics.com/cms/de/course/trends/asia/china.jsp> (10.12.2010)

Mapsofworld (2010), <http://www.mapsofworld.com> (20.10.2010)

Materialtransporttechnik im Pyramidenbau:

<http://www.dhl-discoverlogistics.com/cms/de/course/origin/> (23.10.2010)

M. ten. Hompel (2006): Taschenlexikon Logistik. Abkürzungen, Definitionen und Erläuterungen der wichtigsten Begriffe aus Materialfluss und Logistik. Springer, Berlin, Heidelberg , S. 141.

National Bureau of Statistics of China (2010a): <http://www.stats.gov.cn>

National Bureau of Statistics of China (2010b): China statistics Yearbook 2007 in <http://www.stats.gov.cn/tjsj/ndsj/2007/indexeh.htm> (10.05.2010)

National Bureau of Statistics of China (2010c): 3-1 Gross Domestic Product“. In: China Statistical Yearbook – 2010online. <http://www.stats.gov.cn/tjsj/ndsj/2006/html/C0301e.htm>. (23.02.2010)

National Bureau of Statistics of China (2010d): 3-3 Indices of Gross Domestic Product“. In: China Statistical Yearbook – 2010 online.

<http://www.stats.gov.cn/tjsj/ndsj/2006/html/C0303e.htm>. (23.02.2010)

Rohde, R. (2006): Transport und Logistik | Bundesagentur für Außenwirtschaft, China

Rohde, R. (2008): Transport und Logistik China 2008, Köhn 2008

Sebastian,k/Oskar,G/Werner,J (2009): Grundzüge der Beschaffung, Produktion und Logistik, Wien 2009

Sinotrans&CSC. (2010a): <http://www.sinotrans.com/portal/wps/portal> (08.09.2010)

Sinotrans&CSC. (2010b): <http://www.sinotrans.com/portal/wps/portal/133> (08.09.2010)

Sinotrans Guangdong Co., LTD(2010a): <http://www.transgd.com.cn/www/v.py?id=4> (12.09.2010)

Sinotrans Guangdong Co., LTD(2010b): <http://www.Transgd.com.cn/Chinese/znetShowArchive.jsp?catid=467> (12.09.2010)

Sinotrans Guangdong Co., LTD(2010c): <http://www.transgd.com.cn/www/e.py?id=119> (12.09.2010)

Sinotrans Guangdong Co., LTD(2010d): <http://www.transgd.com.cn/www/e.py?id=119/567> (12.09.2010)

Sinotrans Guangdong Co., LTD(2010e): <http://www.transgd.com.cn/www/e.py?id=119/577> (12.09.2010)

Sinotrans Guangdong Co., LTD(2010f): <http://www.transgd.com.cn/www/e.py?id=119/588> (12.09.2010)

State Administration of Industry & Commerce of the People`s Republic of China:

<http://www.saic.gov.cn/> S. 21

Supply Chain Management:
http://www.google.com/imgres?imgurl=http://www.axtin.com/solutions/images/supply_chain_diagram.jpg&imgrefurl=http://www.axtin.com/solutions/supply_chain.html (09.10.2010)

Überblick der chinesischen „Güterwege“ <http://www.hb123.net/hbdt/gonglu.htm>
(10.08.2010)

Wang Yi (2008): 中国物流的可持续发展 (2008) Nachhaltige Entwicklung der chinesischen Logistik S.30ffff Übersetzer: Mag. Mark Ben

Wannenwetsch (2007): Integrierte Materialwirtschaft und Logistik 4 Auflage S. 416ff

Wirtschaftsdatenblatt China (Oktober 2010):
<http://www.auswaertiges-amt.de/diplo/de/Laenderinformationen/China/Wirtschaftsdatenblatt.htm> (12.11.2010)

Wu, C. (2003): China, People of Republic of Market Development Reports China Logistics Profile 2003, in
<http://www.fas.usda.gov/Gainfiles/200312/146085452.pdf> (09.09.2010)

www.google.com: <http://www.google.com/imgres?imgurl> (22.10.2010)

Zahl (1988): John Zahn, Bavaria, 1818-1889, Providence, PA: Index of progeny